

# 企業不祥事と消費者法

中央大学法科大学院 教授  
野村 修也

## 1. はじめに

あらためまして、皆さん、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました野村でございます。今日、私は「企業不祥事と消費者法」というタイトルで40分ほどお話をさせていただければと思います。

今日お話をする内容の重要な部分は、いま山下先生が提起されました攻めのガバナンスと守りのガバナンスをどうやって調和させればいいのかといった問題と重なっています。そこで、リレーのバトンをもらったつもりでお話をさせていただければと思っています。

さて、まずはこの京都女子大学という明治のころから長い伝統を持っておられる大学のキャンパスでお話をさせていただくというのは、大変光栄なことでもあります。同じく明治時代に発足しました大学の教壇で教べんを執っております教員として、どこか仲間意識のようなものを感じ嬉しく思っている次第であります。少しでもお役に立てばと思っていますので、どうぞ最後まで宜しくお願い申し上げます。

## 2. 企業不祥事とは〔後掲資料84頁(5)参照〕

まず今日は企業不祥事という話ですけれども、「消費者法」という話を授業とか講演とかで聞かれますと、多くの場合、何となくイメージされているのは悪徳商法というのが多いと思うんですね。

ビジネスというよりも、要するにビジネスを装った詐欺ですね。そうした悪質な行為によって被害者が出たときに、その人たちをどうやって守るのか、というのが伝統的な消費者問題と言えるわけです。

しかし、今日はあえて「企業不祥事と消費者法」というタイトルを設定させていただいていますのは、どちらかという、企業としては普通にビジネスをやっているつもりだったんだけど、そのプロセスの中で消費者の方にご迷惑を掛けてしまうという事態、いわゆる企業の不祥事として、さまざま問題に見舞われるというイメージと場面を考えながら、それをどうやって防いでいけばいいのかというようなことを少しお話ししようと思っているわけです。

最初から犯罪を犯そうと思っている人によって被害に遭う場合も当然あるわけで、この場合厳罰をもって対処すると同時に被害者を可能な限り救済していかなければいけません。難しいのは、企業の側としてはべつに消費者に迷惑を掛けようと思っていたわけではないのですが、消費者に多大な迷惑をかけてしまう場合があります。例えばお預かりしていた個人情報を大量に流出してしまったとか、製造の過程の中で例えば欠陥商品をつくってしまったとかいったケースです。

さらには、山下先生のお話にも出てきましたが、自分たちの営業をうまく運ぶためにデータを偽装してしまい、そのことによって品質の悪いものを市場の中で販売することになってしまったというような出来事も考えられます。それをどうやって防止していくのが重要な課題となることは山下先生のご指摘の通りです。

企業にとっては自分たちの周りにはいる利害関係を持っている人たちのことを、山下先生からもお話がありましたように、ステークホルダーといっています。その中の非常に重要なステークホルダーの一人として消費者がいるんだという意識は企業の側にはあるんです。

何というんでしょうか、一方的に企業というのは消費者に売りつけていく

というようなイメージがありますけれども、そういうわけには行かないんですね。ウインウインの関係にならないとビジネスというのはうまく行きませんので、消費者のことを意識しないで、製造したり、販売したり、営業したりしている会社というのは基本的にはないわけです。

どうすれば消費者の方々に自分たちの会社を信頼してもらって、しっかりとサービスを受け取ってもらったり商品を買ってもらったりすることができるのかと、こういうふうを考えていることは間違いないですね。

しかし、そうはいつでも企業と消費者の間には特殊な関係があるんです。といいますのは、例えば経済成長はGDPで測ることが多いと思いますけれども、通常はGDPというのは総生産のことを指していますね。要するに企業が新しい価値を生み出していった、生み出していった価値の総生産ですから、その合計というわけで、これがGDPとなっていくわけですね。

ここは中学校、高校とかの教科書にも出てまいりますけれど、三面等価の原則というのがありまして、総生産は実は総消費と同額でありまして、総消費は総所得と同じであるというのがマクロ経済の基本ということになっています。

従って、実は総生産、つまりGDPを増やしていく、これが経済成長ですけれども、経済成長を実現するためには消費が増えていかないと駄目だという関係にあるわけなんですよね。

ですから、よく私もニュースなんかで時々コメントさせられることがありますけれども、そのときに、今年のGDPはそんなに伸びませんでしたというニュースがあったら何かコメントしなければいけないわけですね。

では何をコメントするかというと、原因を言わなければいけないわけです。そのときの原因として、ほとんどの人がみんな言っているのは、いま現在、わが国においては、まだ個人消費が冷え込んでいるからですと、こういう説明をするんです。

なぜそうなるかということ、企業は儲かっているけど、なかなかそれが従業員

員に対して給料として支払われていないために消費が喚起されていないわけですよね。

将来的に給料が上がる見通しがなければ、たくさん物を買おうという気持ちになりませんよね。だから大量な消費が喚起できていないので、結果的には総消費が上がっていない。これはイコール総生産ですから、従ってGDPは伸びていませんと、こういう説明を普通はしているわけです。

つまり、そういう意味では、企業というのは、経済のいまこれはマクロの話ですけども、経済全体を成長させるためにも消費者の人たちに消費をしてもらうことが重要ということになります。

ミクロの観点から見ましても、結局、自分たちの商品、一生懸命いいものをつくったり、サービスをつくったりしても、買ってもらわなければ利益になりませんよね。ですから、結局のところは消費者の方々に買っていただくということにすごく重点があるわけです。

ただ、ここで起こってまいります問題点は、ここでどうしても企業の側と消費者の側というのは、情報に格差があるんですよ。例えば、この商品が本当にいいものなのか、悪いものなのかということ、一番よく知っているのは企業の側で、消費者の側は十分な情報を得ていないわけですね。

そうしますと、ここでちょっと、だますつもりがあるわけではないですけど、過大に商品の良さを誇張することによって無理にでも買わせようという動きが出てくる危険性が常にあるわけですね。

先ほども言いましたように、企業は買ってもらって初めて利益が上がるものですから、あるいは日本の経済全体も、消費者に買ってもらって成長すると思えば、ついつい買わせる方向に誘導してしまいがちな傾向がある。これがまず、一つ目の危険性といえば危険性なわけです。

さらに言えば、こんなものもありますよ。実際には買ってもらうためにはお金がなければいけませんでしょう。そうしますと、お金というものを自分で稼いでから買うという買い方はもちろんありますよね。

要するに一生懸命稼いで、例えば車が欲しいから一生懸命稼いで、それで車を買えるだけのお金が手に入ったら、では買いましょと、こういう買い方はあるんですけど、企業としてはなるべく早く消費してもらった方がいいので、買うんだったら貸しますよといった話が出てくるんですよね。

そうすると、消費者の欲望が刺激されて早く欲しいという気持ちになりますから、そこに目を付けた企業が過剰にお金を貸し付けてでも買わせようといった形になってしまうということも出てくるわけです。

さらには、企業と消費者の間では、交渉力には絶対的な不均衡がありますよね。例えば契約の内容について、普通の対等な当事者であれば、私はこの条項は気に入らないからこっちにしてくれとか、こういう契約にしてくれというふうに話し合うことができるはずですが、一般の消費者にそれは無理です。

一人の消費者が企業と契約を結ぶときに、この契約の条項は変えてくれと言っても、企業の側は、ほとんどの人はみんなこの約款でやっていますよと言うでしょう。結局、消費者の側が不利な条項を受け入れざるを得ないという面があるわけですね。

ですから企業の方に、ある意味では倫理性とかそういったものがなければ、この情報の非対称性や交渉力の不均衡を悪用して消費者の方に被害をもたらすという危険性を持っている。だからこそ消費者の側は、そういったことに対して、きちっと対応していけるような対応力を持っていかないといけないということになってくると思います。

もちろん、そうはいいながらも、企業は消費者問題を起こしたということになりますと、ものすごいダメージを被ることになるんですよね。先ほどちょっとご紹介したダスキンの事件がありますけれども、ダスキンの事件というのは、ミスタードーナツですね。ミスタードーナツで添加物、中国では認められているんですが、日本では認められていない添加物の入った肉まんを製造販売しようとしていたことが発覚しました。

それで、いったんはそれを売り切ってしまったんですよね。それで生産内容を変えまして、何事もないようなふりをして、しばらくずっと普通に営業をやっていたんですが、内部告発がありまして、厚生労働省から保健所に連絡があって、保健所の人企業が中に入ったんですよね。

これはもう実際に発覚してから1年半ぐらいたった後の話なんですけれども、保健所の人たちが立ち入ったことによってマスコミやテレビの人たちがみんな取材をしますよね。そうすると消費者は、いまとんでもない何か食中毒でも起こったというふうに思うんですよね。そこで不買運動が起こりまして、もうミスタードーナツは売れなくなってしまったわけです。売れなくなっただけではなくて、信用を回復するために、いろんなキャンペーンをやらなければならなかったわけです。

そうしますと、皆さんもその当時のことを覚えておられる方もおられるかもしれませんが、例えば先ほど山下先生からお話があったように、本業のダスキンといえば、お掃除道具のレンタルとかをするわけですよね。そうした契約を結んでいる方に、ミスタードーナツの割引券を配って、とにかくミスタードーナツのお店にもう一回足を運んでもらおうと、こういうかたちになるわけです。

ミスタードーナツはフランチャイズ・チェーンになっていますので、店舗をやっている方々にご迷惑を掛けていくかたちになりますから、このキャンペーン費用はダスキンそのものが背負うというかたちになっていて、莫大な信用回復費用が掛かるということになったわけです。

ですから、やはり企業にとってみて、一方で消費者を出し抜こうという誘惑もあるかもしれませんが、その誘惑に取りつかれてしまいますと、とんでもない不祥事が企業にとってのダメージになることがあるため、それを防止していく力を持っていなければいけないということになるわけです。

いま先ほどステーキホルダーの話がありまして、日本の話で先ほどコーポレート・ガバナンスの話がありましたが、日本はずっと、このコーポレート・

ガバナンスという言葉はあっても、どちらかといえば、不祥事が起こったら、ガバナンスが利いていない、だからガバナンスを強化しましょうと行って不祥事防止策を積み上げてきたんですね。

ところが、先ほどご紹介がありましたように、本来のコーポレート・ガバナンスというのは、企業の経営者の背中を押して、もっとちゃんと稼げ、もっと頑張れというふうに周りの人たちがきちっと促していく態勢、これがまず基本なわけです。ここがちょっと弱かったんですね。ですから、いま最近では日本の企業に対してプレッシャーをかけて、もっとしっかりと頑張っていきましょうよという、その迫力をもたせようとしている話になっているんです。

ただ、こういう話をしますと、かの地アメリカでは、よく株主が出てきて、自分たちの株価をとにかく上げてくれと。株価を上げることがコーポレート・ガバナンスの目的なんだということを強調する方たちがいます。

こうなりますと、例えばどんなことが起こるかといいますと、「じゃあ、経営者にも株価が上がったら得するような仕掛けを差し上げよう」と。つまり、これをストックオプションといっているんですけど、報酬で、株価が上がったら、その株を売って自分のポケットに入れてもいいですよという仕掛けを与えることによって、一緒に株価を上げることを目指して頑張ろうよと、こういうような感じの企業経営になりがちなんですよ。

ところが、皆さんお分かりのように、株価というのは、実体の企業が成長していったって上がるという面もあるんですけども、需給バランスといまして、実際にマーケットでの売りと買いの数によって株価というのは上がったり下がったりするわけですね。ですから実体は伴っていなくても、たくさん買う人がわっと出てくると、株価はわっと上がるというかたちになるわけです。

この仕掛けを活用しようと考えますと、例えば会社が、長い目で見て企業の成長のためにこの土地を有効活用しようと思って持っている土地があると

しますよね。でもこれは1等地なので、売れば会社にもものすごい利益が出るんですよ。

といいますのは、会計のことをご案内の方は多いと思いますけれども、会計上は土地の値段とか、こういうものは、買ったときの値段が帳簿についているんですよ。ところが、これをいまの時価で売りますと、その分含み益として隠れていたものが表に出てくるわけです。そうすると企業はすごくお金持ちになったというかたちになりますから、その分、ではそれを配当に回しましょうという仕掛けが出てくるわけです。

それで高配当をしますと、あそこの会社の配当がすごく増えているぞと株を買う人がわっと出てきまして、株価が一瞬上がるわけですね。それで、その間は短期的な利益を追求する人は大喜びですよ。株価が上がって、それで利益が上がる。

しかし、そういう方たちは、株を売ってさようならという人たちなわけで、残った会社は悲惨といえば悲惨ですよ。なぜなら、将来に向けて大事に取っていた虎の子の土地がなくなったら、長期的な利益はどうすればいいのという話になってくるわけです。

こういう暴力的な側面というのがやはり日本人の中に、コーポレート・ガバナンスという言葉の関連で、株主利益最大化といった話が出てくると、疑問符が出てくるわけですよ。

他方で、だったらということで、別な考え方として、企業の周りにいる色々な利害関係人の立場に立って考えようという見方が出てくるんです。先ほどの話との関係で言いますと、例えば株主の株価を高くすること、例えば配当を増やすということと従業員に給料を渡すということは、実はトレードオフなんですよ。

従業員にたくさん給料を払ってしまえば、それだけ分配可能額は減るわけですから、配当は払えないということになるので、配当を高くしようと思ったら、逆に給料はあまり払えないという関係に実はなるわけです。だから本



当は、株主の利益を最大化させるということがみんなの利益に必ずしもつながっているわけではないわけなんです。

ところが、アメリカはここをすごく強調しています。なぜ強調しているかという、そんなことを言っていると、いろんな人が利害関係を持っているから、いろんな人たちのためになる経営をしましょうと言った途端にサボってしまう経営者が出てくるということを問題視しているんですね。

それはどういうことかといいますと、例えば、ここにいますでしょう。株主がいたり、会社債権者とか、銀行ですよ。こういう人たちとか、あるいは従業員とか消費者とか、いろんな人たちが周りにたくさんいます。

このときに、例えば従業員から給料を上げてくれと言われたら、いや、うちの配当はよそにちょっと見劣りしているから、取りあえず株主の人たちに、少し頑張って配当しなければいけないから、ここは我慢してくれと言って、株主の方から配当をたくさんしてくれと言われたら、いや、ちょっと金融機関がうるさくて、なかなかそっちに弁済するのでいま精いっぱいですからと言って結局、誰のためにも何もしないということが許されてしまうという部分があるんですね。

つまり、ステークホルダー型というのは、EUとか、そういうところでは主流な考え方なんですけれども、この考え方をベースにしていると、ちょっと生ぬるい経営になってしまう可能性があるんですね。経営者自身が、いいことをみんなに言って八方美人のように言っているんだけど誰のためにもならないということが許されてしまう、緊張感が乏しいという側面がある。

これに対してアメリカは、それぐらいだったら、取りあえず順番を考えると、正確には全ての人たちの要求に従うというわけではないけれども、銀行にお金を返し、さらには、例えば従業員にも給料を払い、いろんなことをやった後、一番最後に残る部分を分け前としてもらうのが株主なんだから、その株主の人が一生懸命ハッパを掛けて、やってくれ、やってくれと言うと、緊張感が高まって、それなりにみんなのために頑張る経営になるのではないか

ということなわけです。これは両方の考え方が、どちらが正解というわけではなく、いま並走しているようなかたちになっているんですよね。

この考え方の対立の中で、何とか日本の企業を、みんなのためにやっています型の八方美人的経営から、少しハッパがかかって頑張っていく経営にしながらも、ステークホルダーの利益を満遍なく追求してもらえるようにするにはどうすれば良いのか、すごく難しい問題が課題として目の前にある。

それはいますごく長く時間を割いて説明しましたが、先ほど山下先生が言ったことと同じことなわけであります。これがわれわれが見ている目の前の課題です。

その一つとして、ここに少し出てきていますが、株主の中にも、さっき言ったような短期的な利益を追求する人のほかに、年金ファンドみたいなどころとか、あるいは信託銀行さんとか、一般の銀行さんだとか、生命保険会社とか、人からお預かりしているお金で株を買っている会社もあるわけですね。こういうものを一般的に機関投資家と言っているんですけど、自分のお金で買っているわけではなくて、人のお金で株を買っている。

となれば、自分だったら生ぬるい経営をやってもいいですよと放っておいてもいいんですけども、これは人のお金を投資しているわけですから、少しでも還元してもらわないといけませんよねという考え方が当然出てくるわけです。

こういうのを受託者責任と最近言っているんです。人のお金を預かって投資をしている人たちが、預けている人に責任を持ったかたちで投資対象の会社に対し厳しく意見を言わなければいけないという考え方ですね。

この考え方をここに代入しているのがスチュワードシップ・コードといわれているもので、これも最近注目されているものなんです。どういうものかという、そういう人たちが議決権を株主総会で行使するときに、こういう会社の場合には、×を付けますよとか、こういう会社のときは○を付けますよという議決権行使の基準をあらかじめ示すことによって、それを通じて理想

的な経営を促していこうというものです。

さらには、その〇×を考えるにあたって、企業の経営者とエンゲージメントとっているんですが、よく話し合っ、て、どういうことを考えているかを対話することが求められるんです。私はこういう経営がいいと思うけれど、あなたはどうか考えているんですかということ、を、ぎちぎちとここで話し合っ、て、その方向性に対して信頼を置くのであれば〇を付けましょうという、こ、ういうプロセスを重視しようとしているわけです。

そこで一番出てくるのが、ここにありますように、この方々は、どちらかという、と短期的利益の追求者ではなく、同じ株主ですけれども、長期的利益の追求者なんですね。それはそうですね。一瞬株価が上がって喜んでい、るのでは駄目で。〔後掲資料84頁(6)参照〕

例えば保険契約者からお預かりしている保険料というのは、長い時間をか、けて運用していかなければいけないわけですから、一瞬よくなったけど、長、い目で見れば損だというのでは無責任ですから、そういう意味では長期的な利益を重視する経営と親和性があるわけです。

そこで経営者の方が長期的に、どうすれば自分の会社が社会から受け入れ、られて利益を拡大していくことができるのかということについての一つの自、分のビジネスモデルをしっかりと立てて、これではどうでしょうかというこ、とで、しっかりと話し合っ、ていく。こういうモデルがいまのところ想定され、ているということになるわけです。

そうしますと、先ほども言いましたように、消費者の信頼こそが企業の成、長ですから、消費者の信頼を得るために私たちの会社は、どういう施策を持、つて、どういうふうにやっ、ていくのかということを考えて、長期的利益の担、い手との間でしっかりとタッグを組んでいく、こ、ういうプロセスを描ければ、何と、か方向感が見えてくる可能性があるということ、です。

ただ、これはやや机上の空論で、考え方はこんなかたちというのはあり得、るとは思いますが、これを実現していくためには、ある意味では、世間全体

が企業をどう見ていくのかということにもつながってくるので、そのところをものの見方としてご理解していただければと思っています。

さて、こんなことがあるにもかかわらず、やはり先ほど冒頭に申し上げたような、ビジネスのプロセスの中で消費者にご迷惑を掛ける事態というのは毎年のように起こっているわけですね。〔後掲資料 85 頁（7）参照〕

意図的にやったものもあるのかもしれませんが、ほとんどは現場でのちょっとしたミスがずっと隠蔽され、いつの間にか取り返しのつかない事態になるというものが頻発するわけです。

最近で言いますと、日産自動車の無資格の検査問題みたいなものも出てリコールの問題になってきています。こんなかたちのものが大量に発生していく中で、企業は消費者問題をしっかりと類型化しながら防止していかなければならないというかたちになっています。

### 3. 類型化

企業としては、まず被害による分類としては、欠陥商品や劣悪なサービスを提供することで生命とか身体に被害を与えてしまうパターンがあります。絶対に回避しなければいけない事柄ですね。自分たちの提供している商品やサービスによって消費者の方にけがをさせたり、あるいは財産を失わせたりすることはあってはならない。これは当然のことです。

さらには、身体とか生命の被害だけではなくて、財産的な被害ということになります。例えば役に立たないものを売って代金を損害させてしまったとか、あるいは買った商品から拡大の損害が起こっていくというものです。

時々、例えば欠陥商品でテレビから火が出たみたいな話になりますと、テレビが壊れてしまっただけでなくて、それによって火が燃え移りまして、家財とか家とかに影響を及ぼすという大きな損害が起こるといってもあります。

さらには、消費者にとっては、こういうものに見舞われますと、交渉したり自分の被害を回復したりすることに莫大な時間も費用も掛かるということになるんですね。例えば、カネボウさんの化粧品を使って白斑が出たという問題がありますけれども、あの被害の方々は長いことをかけて、ようやく先日和解しているわけですね。

事故が起こってから、これまでの間の精神的な苦痛とか、あるいは実際のさまざまな費用負担、時間のロス、こういったものは計り知れないものがあるということですから、こういうものを発生させないようにしなければいけないということになります。

では、具体的にはどんな行為によってそんなものが起こるかということ、契約条項や約款自体に不当な条項が入っていたために相手方にご迷惑を掛ける、消費者に迷惑を掛けるといったもの。

あるいは不当な表示。本当は性能はそんなによくはないのに、こんなに性能がいいですよみたいな表示をしてしまうことによって被害をもたらすことがあります。さらには、情報をちゃんと提供しなければいけなかったのに情報提供が不十分だったために被害が起こるといったことも起こります。

さらには、さっき言ったように、そもそも商品が欠陥であったとか、サービスが劣悪ということ。さらには個人情報が出るといったような行為が様々ありました。これらを防いでいかなければいけない。こういうことが起こらないようにしていくことが企業側の方の責任ということになります。

事業分野もいろいろあるんですが、これは全部いろんな、どの事業分野でも消費者被害は起こっていますが、やはり多いのが、ご相談や苦情とか、あるいは被害に対して様々な団体のところへ情報として提供されているのが金融分野が多いんですね。金融被害というものが多く認められます。

さらには、最近では通信事業分野のところで、やはりみんながスマホとかを持ったりするものですから、それで予想外の費用が過大請求されていたり、そういった問題が起こったりしています。

サービス分野もたくさんあります。高額な教材とか、高額エステという問題がありますが、要するにサービスは提供しているんですけど、普通そんな高いものは買わないつもりだった人に高いものが売り付けられるという現象も起こってきています。

さらには食品メーカー、外食産業などでは、産地偽装とか賞味期限切れとか、いろんなものがありました。あるいは、欠陥の建築、医薬品や化粧品、さらには機械類、車とか家電などでも、さまざまなトラブルが起こっているということになります。

こういったものを、それぞれのメーカーなりサービス提供者が防いでいくということ考えるにあたって、消費者との間での法律関係、これがどんなルールの下になっているのか、どういうルールになっているのかということを知ることがとても大事だということになってまいります。

#### 4. 消費者法とは何か

そこで、ちょっと「消費者法」の話なんですけど、「消費者法」といいますと、ここに出てくるような、さまざまな有名どころの法律がたくさんあります。「消費者契約法」ですとか、「特定商取引法」とか、「割賦販売法」、「金融商品販売法」、「景品表示法」、「食品表示法」、「製造物責任法」といったものが消費者を守るための法律の代表格として、これだけではないですよ。ほかにもたくさんあるんですけども、そういったものが存在しています。

では、これはいったいなぜ出てきたんだろうかということちょっと考えてみます。実は法律の世界というのは、民法法といっているんですけど、企業と取引をするときの法律関係、一般の人と一般の人の法律関係が基本は「民法」によって成り立っているんですね。「民法」というのが基本にまずあるわけです。

この「民法」は最近改正されたんですけども、もともと「民法」の基本

に据えている人、登場人物については対等な人同士が契約を結んでいるんだという考え方をベースに持っているわけなんですね。

つまり、抽象的なAさんと抽象的なBさん、例えばAさんは企業をやっているとか、仕事をやっていると、そういう色が付いてないんですね。人のAさんと、人のBさん。これは対等だということを前提にしていますから、お互いに交渉をちゃんとすれば合理的な契約を結べる人というイメージになっているんです。特別に片方が弱いとか、片方が強いとかいうことは想定しないで法律のルールをつくっているというかたちになるわけです。

しかし、先ほど申し上げましたように、企業と消費者というものの間には明らかに情報の格差があるんですよ。企業の方が圧倒的に情報量がありますし、契約交渉能力も企業の方が圧倒的です。さらに言えば、紛争解決能力も企業の方が圧倒的という状態になっている。

こういう中で、放っておきますと、対等なルールを利用することによって結局、利益を得るのは企業側ということになるんです。つまり、本当は対等ではないから、言うなりにさせておきながら、契約は結んだんだから守ってくださいねと、こういうかたちになってしまうところが問題になるわけです。

そこで一つには、先ほどいろんな業がありました。その業それぞれのところでトラブルが起こると、監督官庁がある業に関しては、業法に基づいて、様々な行政的な対応が行われてくるわけです。

こういうようなことについて検査をしなければいけませんよとか、こういうことについては事前に情報提供しなければいけませんよといった、業を営むときの監督官庁が命ずる法律というのが一つまず登場してくることになるわけです。そうすることによって弱い立場の消費者の方を守ってあげるといふかたちでバランスを取っているわけです。

他方、この民事実体法といっていますが、実際に誰が権利を持っていて、誰が義務を負っているのかとか、この契約は有効なのか無効なのかとか、取り消すことができるのかみたいなことに関するルールについても、これは企

業と消費者を念頭に置いたら、こういうふうにしないと駄目ですよねというかたちで、特別なルールがそこに付加されるかたちになっているわけです。

一般人と一般人の間だったら有効な契約と考えてもいいけれども、相手为消费者の場合は、ここは消費者側に取り消しをする権利を与えましょうみたいなものが用意されているということになるんです。

ちょっと取り消しとは性質が違いますけど、皆さんよくご存じのクーリングオフというものがあると思いますけれども、8日間は自動的にこの契約から離脱することができますみたいなものが規定されています。

これはいくつかの特別な販売方法、例えば訪問販売や電話勧誘販売で買った場合とか、特定の継続的なサービス類型、例えば語学教室やエステなどといったものについては、一旦契約を結んでも、その契約をなかったことにすることができるんですね。

本来の契約は、結んだら守らなくてはいけないんですけども、ちょっと冷静に頭を冷やして、そこでこの契約は本当に必要だったかなと考えて、それを自分からやめる、キャンセルすることができるようになってきているものも、ここに登場してくることになります。

そういった民事の実体法の修正というものが行われると同時に、紛争解決能力についての力の差をカバーするために、例えば適格消費者団体によって、差し止めや損害賠償を求める道を開いています。消費者一人一人では訴訟を遂行するのは大変だけれども、団体が代表して代わりにやりますよという制度が導入されてきているというわけです。これが後ほど片山先生が詳しくご説明いただける部分となっていますので、このところは、そこで知っていただければと思います。

## 5. 改正民法と定型約款〔後掲資料 85 頁（8）参照〕

あまり時間がありませんので先に進めさせていただきます。「民法」が最



近改正されましたとお話をしました。この「民法」は、もともと対等当事者間での契約関係を規律していたものですが、最近は少し「消費者法」的な発想を「民法」の中にも取り入れようということで、いくつかの改正点があります。

その中の一つとして出てまいりますのが、この約款というものなんですね。約款というのは、結局われわれの契約を規律するものなんですけれども、一方的に企業がつくって、後になってから読んでみたら企業に有利なことが書いてあったりすることが時々あるわけですよ。そこで、そもそも消費者はその約款を受け入れていたのかどうかということが問題となってくる可能性があるわけです。

そもそも、この条項、よく読んでみたら、受け入れたつもりはないよみたいなことでトラブルになる可能性があるんですね。そこで取りあえず今回の改正では、約款自体を契約当事者が定型約款の契約内容とすることをちゃんと合意していたという場合や、定型約款の準備したものをあらかじめ、当該定型約款を契約の内容とすることを相手方に表示していた場合には、原則その内容が契約の中身になりますよという、ある意味では企業にとってありがたいことがはっきりと定められたということになるんですよ。

つまり、ちゃんとこれを使いますよ、この約款でやりますよということを表示していたのであれば、契約の中身として、それがみんなの契約となりますよということなんです。

しかし、そこには例外がちゃんとありまして、「相手方の権利を制限し、または相手方の義務を加重する条項であって、その定型取引の態様及びその実情、並びに取引上の社会通念に照らして、基本原則に反して相手方の利益を一方的に害すると認められるものについては合意をしなかったものとみなす」という条文がちょっと入っています。

要するに、客観的に見て、どう考えても企業に一方的に有利すぎませんかねというものについては、後から合意がなかったものと見なされる可能性が

あるということで、消費者がそこで保護される仕掛けになっている。つまり、こんなに企業にとって一方的に有利な契約条項に私は合意したつもりはありませんよということが、この範囲内で認められるということになります。

となると将来的には、この文言の解釈問題で何がこれに該当するのかということが今後テーマになってくるわけです。

## 6. 消費者契約法とその改正〔後掲資料 85 頁 (9) 参照〕

ほかに「消費者契約法」という法律をピックアップして説明しておきたいと思います。消費者契約を結ぶときは、一方が事業者で他方が消費者ということになるんですけども、これらについては契約の締結の過程で問題があった場合には、この契約が無効になったり取り消されたりしますよということを規定しています。さらには、不当な条項があった場合には、その条項の効力が否定されますよというわけです。

先ほども言いましたように、本来契約というのは、結んだら合意したとおりにちゃんと守りましょうという話になっているんですが、一方が企業で、一方が消費者の場合には、その契約締結の過程の中で強引な契約締結とか、相手方の方が混乱するような契約の締結が行われたりすることがあるので、一般的な「民法」の規律よりも消費者を守る、この契約から離脱するチャンスを与えているというわけです。

例えば、うそのことを告げて契約を結ばせた場合とか、あるいは明らかに将来がどうなるか分からないことについて絶対こうなりますよみたいなことを言って契約を結ばせたとか、将来不利益なことが起こるということを知っていたにもかかわらず、そのことを言わずに契約を結ばせるといった場合が問題となります。

例えば、マンションを販売する業者が、ここは景観がいいのが売りなんです、と言ってセールスしたとします。消費者の側も、そこが気に入って購入

を決めました。ところが、実は間もなくそのマンションの目の前に、大きなマンションが建つことを事業者は知っていて、それを告げずに販売していたとします。

知っていたんだけども、そのことをいま言ってしまったら契約を結んでくれないから、景観がいいですねと相手が言っているときに、「いいですね、本当にここは見晴らしがよくて」と言って、これから不利になることが起こることを隠して契約を結んだといった場合についても、やはり問題がありますねというかたちで消費者を守っていつているということです。

あるいは、契約を結ぶにあたって混乱をさせる、困惑させるというもので、いわゆる押し売り業者みたいなものが来て、契約するまで帰らないぞみたいなやつをやられますと、それももちろん守ってあげることができますよということになっています。さらには損害賠償の額をあらかじめ制限してしまったりとか、そういったものについても条項の効力が否定される。こんな形になっているわけです。

この消費者契約法については、いま改正問題というのが起こっていて、これは全部改正しているわけではないんです。改正の課題を挙げているんですが、28年の段階で改正されているものが、このうち(3)の②と⑤ですね。これは一般に使う量をはるかに超えるようなものを大量に買わせるというものです。

布団は、一人で住んでいたら1組あればいい、あるいは替えて2組あればいいのに、10組ぐらい布団を買わせますよみたいなやつは、量が多すぎますから、そういったものについて問題がありますねという形にしています。

さらには、ここで行きますと(5)の部分。ここは28年で改正したんですけども、今後ここに挙がっているメニューについては、さらに継続的な審議をしながら、何とか「消費者契約法」を、もっと消費者保護の方向で改正していこうという動きになっています。

## 7. 不祥事防止・対応は「守り」と「攻め」の一体型で〔後掲資料 86頁（10）参照〕

あまり時間がないところで恐縮なんですけど、先ほどガバナンスの話を時間をかけて申し上げましたけれども、ガバナンスの話は、攻めの話が出てまいりましたと言いました。いままでは守りのガバナンスとって、不祥事が起こったら「ガバナンス、ガバナンス」と言っていたんですが、守りの観点が重視されてきました。

ただ、どうですか。スポーツとかでも、守りと攻めというのは概念的には区別できますけれど、普通はサッカーの選手とかは、攻めながら守ったり、守りながら攻めたりしていますよね。

アメリカンフットボールだけです。攻めの人がいたら今度は守りの人が出てくるとか。それ以外、野球なんかもそういうのがありますけれど、普通は走りながらやっていくようなスポーツは、守ったり攻めたりというのは一体のものなんですよ。

これを概念的に分けすぎてしまいますと、どういうことが起こるかという、守りの部分の担当部署みたいなものが出てきて、その人たちだけが頑張るみたいな感じになってしまいますね。これは駄目でありまして、本来攻めている人たち、営業活動から何からやっている第一線の人たちの中にコンプライアンスが溶け込んでいくようなかたちにしていかないといけないわけです。

つまり攻めていくためには守りもしなければいけない。アクセルとブレーキを両方コントロールしていくという発想を持たないといけないんですね。私たちはアクセルを踏むだけ、問題があった時は誰かが後ろからブレーキを踏んでくれるという分担された組織では本来のリスク管理はできませんので、そういう意味では守りと攻めというのは一体的なものとして運用していかなければいけないんだと。これがいま企業の体質に求められているところ

だと私は思っています。

結果的には、不祥事防止の中にも攻めの要素があるんですね。それはなぜかということ、不祥事が起きればものすごい損害が出るわけですよ。働いている人は分かると思うんですけども、最終的に利益というものが出るためには、売り上げはその何十倍も売り上げないと利益にならないですよ。

ということは、最後のところで不祥事をちょっと起こしてしまったことによって1億円が吹っ飛んだというのは、1億円ではないですよ。1億円を稼ぐための何十倍もの売り上げの努力を全部水の泡にするということなんですね。

その感覚をしっかりとみんなが持ち合わせていれば、攻めていく中で、ただ攻めだけをやっていくのではなくて、絶対この売り上げを守っていこう、この利益を守っていこうという発想が生まれてくるということになります。さらにリスク管理の強さこそが企業ブランドにつながるんだということも現場感覚では分かるはずなんですね。

では攻めの人たちだけでやっていけばいいかということ、攻めの方は、先ほどちょっとダスキンのところで出てきたんですが、いったん攻めて失敗してしまったときは、どうしても隠蔽の方向に向かうんですね。失敗したということを発表すると、当然それは大きな被害になりますから、隠したい気持ちになる。

だから守りに大きなウエートを置いている人も必要なわけで、攻めにウエートを置く人と守りにウエートを置く人が一体になって頑張ることが必要なんです。

サッカーのチームのイメージです。前の方で攻めている人と後ろの方でディフェンスしている人がチームとして一体となっていると、攻めの方でも守りの意識を持ちながら、守りの方でも攻める意識を持って。

そして場合によっては、隠蔽しようとしていたら、ここは隠したら駄目だぞ、全部出すことがむしろ企業にとって大事なんだということが言えるよう

な体質をつくっていかなくてはいけないということになるわけでありませう。

## 8. 「法令遵守」はミスリーディング

法令遵守というのがコンプライアンスの訳語なんですけれど、これはかなりミスリーディングでありまして、法律の研修を徹底することがコンプライアンスだと勘違いする人が出てきます。

さっき出てきましたように「消費者法」がたくさんありました。一つ一つの条文が全部頭に入りましたとって「消費者保護」ができるわけではないんですね。大事なことはどこに、その消費者問題が自分の目の前にあるかということをきちっと分析して、それに対する対応策をきちっと行使できる態勢を作らなければならないのです。

ところが日本のコンプライアンスというのは、どちらかといいますと、法律を学ぶことと、事後点検ですね。書類をつくっているかどうかを点検するという仕組みばかりが積み上がってしまっていて、本当のリスク管理ができていないんですね。

これからリスクに立ち向かっていくという方向よりは、書類をつくりなさいと言われてつくった書類ができていれば○、できていなければ×という、非常に愚かな感じになっているわけです。

## 9. 誤ったコンプライアンスがもたらす悪影響

このことが結局は悪循環を生んでしまっていて、過剰コンプライアンスになっているんですね。職員の人たちはコンプライアンスを自分たちの問題として考えていません。従って職員の主体的取り組みはできませんから管理者が、こうやりなさい、ああやりなさいと、いろんなルールをつくるんですね。

つまり、この書面にちゃんと記述しなさい、報告しなさいと仕事がどんど

ん出てくるわけです。もうやってられませんので職員は形だけを整えます。事後点検をします。○が付いたら終わりでは、リスク管理は何もできていませんから不祥事が起こるんですね。

そうすると、また新しい仕事が上に積み重なります。新しい書類をつくらなければいけない。もうやってられないよねということになり、また形だけ整える。そうすると事後点検をしている人は、よしよしと褒めてくれるんですね。でも、またすぐに不祥事が起こるという悪循環で、仕事ばかりが増えていくというのが現状で。コンプライアンスはやっていますよ。一生懸命やっていますけれども、リスク管理が滞っているという状態になっている。これが現状なんですね。

さらには、この事後点検型というのはすごく悪くて、例えば三つホテルがあったとしますと、これは防火シャッターもスプリンクラーも何もないホテルですね。これはあるんだけど、避難訓練をやっていないホテルです。これはちゃんと避難訓練をやっているホテルだとすると、これにみんな泊まりたいと思いますでしょう。だって私の命をあしたにかけて預けるわけですから、ここを選んだわけですから。

## 10. Internal Control〔後掲資料 86 頁 (11) (12) 参照〕

事後点検型になりますと、例えば、ここは火事を1回も出したことのないホテル。これはかつて1回出したことのあるホテル。これは2回出したことのあるホテルとなると、これが一番駄目で、2番目に駄目で、これが一番いいということになってしまうんですね。そうでしょう。

つまり、本来リスク管理というのは、これから起こる出来事に対してどれだけの対応能力を持っているかを見なければいけないんですが、書類をちゃんとつくっているかどうかという事後点検になってしまいますと、ちゃんとつくっているところというのと、リスクが管理できているところが分断され

てしまう可能性があるんですね。その結果、正しくリスク管理ができているところに○が付かずに、悪いところが評価されるという状況が起こってしまうということになるわけです。

ここを改革していくためには、コンプライアンスはリスク管理なんだという、これが本来の定義ですけれども、この本来の定義に戻っていただくことが必要です。この理解はどこから来るかといいますと、この COSO キューブ、COSO リポートから来るんですが、コンプライアンスというのは、PDCA を回してリスクを管理するものなんだということを理解していただくことが必要なわけです。

もともとに書いてある、いわゆる Plan、Do、Check、Act といわれているもので、出来事がどこから何が起こるのかというのを見て、そこにどれだけのリスクがあるのかを考えて、リスク対応策を決めて粛々とやってみる。失敗してないか点検して、うまく行っていないところを改善するという PDCA サイクルをここで回すことなんですよ。

これを回し続けていく中で、ここに書いてありますように、やろうと思った戦略を実現したり、業務遂行を効率よくやったりとか、あるいは対外的な発表をきちっと正確にすることができる。そしてコンプライアンスが実現する。

これが世界の標準型なので、リスク管理をやることなんですよ。事後点検をしたり法律を勉強したりすることではないんですよ。目の前にこれから起こる出来事に対してリスクを管理していく。

ですから簡単なんです。自分の会社が消費者問題を起こさないようにするためには、どういうところに落ち度があるのか、どこにリスクがあるのかを分析して、それが起こらないようにするための対応策をみんなで考えて、これをぐるぐる回していく。こういう活動をすればいいわけなんです。

さらには、この COSO キューブは、金太郎あめのように切っていただきますと、この横のところにも前の部分が出てくるように出来上がっているわけで



すが、事業組織全体、組織全体レベル、事業部門、何とか事業部、何とか事業部ですね。それからビジネスユニットというのは、部、課、係、チームみたいなものですが、これをこうやって切っていただきますと、その時々  
にこれが出てくるようにということを、これは期待しているわけです。

これを切っていったらどうなるかということを考えてみていただくと、これは最後なんです、こういう図になりますでしょう。PDCA と書いてあるんですけど、これは事業の全体図ね。

会社全体でPDCAを回していると、事業部の中でPDCAが回って、その中に部とか課とか係があって、そこでも回っていきますでしょう。こうやって切れれば、そうなりますよね。だんだん小さくなって行って、部とか課とか係とかチームになって行って、そこで回っているというかたちですから。

イメージはこれですよ。私どもの同年代の方はコーヒーカップと呼んでいると思いますけれども、若い方はアリスのティーパーティーと呼んでいるみたいですが、こういう土台が回っていて、中にカップがあつてぐるぐる回る、あのイメージ。

会社の中に、こういうふうなかたちで、自分たちの現場の仕事の中の、どこに消費者問題があるのかを自分たちで考えて、これをやったら消費者にご迷惑を掛けますよね、では、やめるにはどうしたらいいんですかというのが現場レベルでこうやって回っていくような感じですね。これをみんなで渦を巻くようにして会社全体が実現させていく仕組みとして動いていく。こういう会社づくりをすることが求められているコンプライアンスなわけです。

これが日本にはないんですよ。できていないわけです。だから、こういう会社になってくれというふうの問題提起をしていかななくてははいけませんし、経営者はこういう会社になろうと問題提起をしていかななくてははいけない。

それが、いわば市民の声と企業の経営者との間で呼応し合って、消費者に信頼されてこそ企業が成長するんだという考え方とマッチしていく中で、長期的利益を実現していくためのエンジンになっていかなければいけないと考

えられるわけです。

こういうことをちょっと私自身の考えとして今日はお話をしましたが、正解かどうかは分かりません。分かりませんが、一つのものの見方として最近、このようなかたちで企業経営と消費者問題を考えているんだということをお話しさせていただきました、かなり超過しましたが、これで終わらせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。