

**国民生活審議会消費者政策部会
第14回自主行動基準検討委員会**

平成 14 年 10 月 4 日

内閣府国民生活局

国民生活審議会消費者政策部会第14回自主行動基準検討委員会

平成14年10月4日(金) 14:00~16:40

中央合同庁舎第4号館 第4特別会議室

議事次第

- 1 開 会
- 2 日本信販株式会社からのヒアリング
(嶋津執行役員コンプライアンス統括部長、福島コンプライアンス統括グループマネージャー)
- 3 雪印乳業株式会社からのヒアリング
(高原企業倫理室担当取締役、日和佐社外取締役、岡田企業倫理室長)
- 4 その他
- 5 閉 会

配布資料

資料1：日本信販株式会社資料

- ・日本信販のコンプライアンスへの取り組み
- ・コンプライアンス教育・啓蒙の推移(2001.6~2002.9)
- ・パンフレット
- ・コンプライアンス・マニュアル
- ・コンプライアンス・マニュアル【抜粋版】
- ・個人情報保護規程
- ・社内LAN専用データベース(コンプライアンスデータベース)
- ・社内報1
- ・社内報2
- ・ポスター1
- ・コンプライアンス自己点検アンケート分析結果

社外秘につき
委員限り

資料2：雪印乳業株式会社資料

- ・雪印乳業株式会社 企業倫理徹底への取り組み
- ・雪印21世紀コンセプトブック
- ・雪印企業行動憲章2001

社外秘につき委員限り

国民生活審議会消費者政策部会自主行動基準検討委員会委員名簿

委員長	松本恒雄	一橋大学大学院法学研究科教授
委員	池田耕一	松下電器産業株式会社法務本部企業倫理室長
	稲岡稔	株式会社イトーヨーカ堂常務取締役総務本部長
	川本敏	国民生活センター理事
	澤藤統一郎	弁護士
	高巖	麗澤大学国際経済学部教授
	滝川敏明	関西大学法学部教授
	田中宏司	立教大学大学院経済学研究科教授
	ミッシェル タン	帝塚山大学法政策学部助教授
	鍋嶋詢三	社団法人消費者関連専門家会議顧問
	南条俊二	読売新聞論説副委員長
	原早苗	埼玉大学経済学部非常勤講師
	坂東俊矢	京都学園大学法学部教授
	宮部義一	日本経済団体連合会経済法規委員会消費者法部会長
	山本豊	上智大学法学部教授
	山本隆司	東京大学大学院法学政治学研究科助教授
	吉岡初子	主婦連合会事務局長

以上17名

国民生活審議会消費者政策部会第14回自主行動基準検討委員会出席者

委員長	松本恒雄	一橋大学大学院法学研究科教授
委員	池田耕一	松下電器産業株式会社法務本部企業倫理室長
	稲岡稔	株式会社イトーヨーカ堂常務取締役総務本部長
	川本敏	国民生活センター理事
	澤藤統一郎	弁護士
	高巖	麗澤大学国際経済学部教授
	滝川敏明	関西大学法学部教授
	田中宏司	立教大学大学院経済学研究科教授
	ミッシェル タン	帝塚山大学法政策学部助教授
	鍋嶋詢三	社団法人消費者関連専門家会議顧問
	原早苗	埼玉大学経済学部非常勤講師
	坂東俊矢	京都学園大学法学部教授
	宮部義一	日本経済団体連合会経済法規委員会消費者法部会長
	山本豊	上智大学法学部教授

以上14名

松本委員長 それではただいまから、国民生活審議会消費者政策部会第14回自主行動基準検討委員会を開催いたします。お忙しい中、お集まりいただきましてまことにありがとうございます。本日は日本信販株式会社、雪印乳業株式会社の2社からヒアリングを行なう予定になっております。

日本信販からは嶋津執行役員コンプライアンス統括部長、福島コンプライアンス統括グループマネージャー、雪印乳業からは、高原企業倫理室担当取締役、日和佐社外取締役、岡田企業倫理室長にそれぞれお越しいただいております。

なお、本日のヒアリングは、他社の参考としていただくためのケーススタディとして行なうものでありますので、その方向で議論を深めていただきますようによろしくお願いいたします。

では、ヒアリングに先立ちまして、事務局より資料の確認をお願いいたします。

中村消費者企画課長 それでは資料の確認をさせていただきます。

まず、資料1が日本信販株式会社の資料でございます。

確認をさせていただきますと、一番上に、「日本信販のコンプライアンスへの取り組み」という紙がございます。それから、クリップでとまっておりますけれども、その後ろに一枚紙で、「コンプライアンス教育・啓蒙の推移」がついてございます。

それ以下でございますけれども、以下は委員限りということで資料の提供をいただいているものでございまして、色刷りのパンフレット、「コンプライアンス・マニュアル2001」、「コンプライアンス・マニュアル（抜粋版）」の冊子、「個人情報保護規程」、一枚紙ですが「社内LAN専用データベース（コンプライアンスデータベース）」、その後、社内報の1の冊子、その後ろに社内報の2、その後ろに資料としてポスターの1ということで「コンプライアンス基本方針」というもの、最後に「コンプライアンス自己点検アンケート分析結果」、以上の資料がございます。

続きまして、資料2が雪印乳業株式会社の資料でございまして、「雪印乳業株式会社企業倫理徹底への取り組み」ということでございまして、その冊子と、その後ろに小さい冊子でございますけれども、「雪印21世紀コンセプトブック 新しい雪印をめざして」という小さな冊子と、その冊子の中に、また小さいもので、「雪印企業行動憲章2001」というものがさらに挟み込んでございます。

以上が資料でございます。

なお、両者ともに社外秘の資料を、今回の委員会のご審議のために、委員限りということで特別にご提供をいただいておりますので、取り扱いのほうは十分ご留意をいただきますようよろしくお願い申し上げます。

以上でございます。

松本委員長 ありがとうございます。委員会といたしましても、提供されました社外秘の資料につきましては非公表という扱いにしたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それではまず、日本信販の嶋津執行役員コンプライアンス統括部長よりご説明をお願いいたします。

なお、嶋津統括部長からは、信販業界としてではなく、あくまでも個別企業としての取り組みをご説明いただくということになっておりますので、ご了解いただきたいと思います。

では、嶋津統括部長、よろしくお願いいたします。

嶋津氏 ただいまご紹介にあずかりました、日本信販株式会社コンプライアンス統括部長の嶋津でございます。よろしくお願いいたします。

本日は日本信販のコンプライアンスへの取り組みについて、2～30分で述べさせていただきたいと思っております。

お手もとの資料に基づきましてご説明申し上げます。

はじめに、当社の概況でございますが、昭和26年の創業で今年が51年目になります。

内容については、お手もとの資料のとおりでございますが、事業の内訳は、平成14年3月期でクレジットカードが48パーセント、個品あっせん事業、いわゆるショッピングクレジット、オートローンで8パーセントと、半分近くがクレジットカード事業になっております。

クレジットカードは1,500万枚発行しております。総請求件数は、月間1,200万件でございます。

会社概要はお手もとの青い資料ですが、この24ページに当社の組織図が記されております。後でご覧いただければよろしいかと思っております。このような組織になっております。

次に企業理念でございますが、当社の企業理念は、「消費者の生活をより豊かに」でございますが、この原点を少し申し述べさせていただきます。

当社は戦後の混乱期、一般消費者がクレジットとは無縁のころ、「大衆には“信用”という無形の財産がある。この“信用”を活かす事によって物質的にも精神的にも豊かで明るい生活を営む事が出来る」という強い信念のもとに会社が発足いたしました。

そして、この創業精神が、「消費者の生活をより豊かに」という企業理念になって現在まで受け継がれているところでございます。

また、当社の各事業所内には、「風薫る本郷台に信の家」というような掲示があったり、当社の社歌に、「～共に立てよ 人のため 共に生きよ 世のため 理想をめざす日本信販～」という歌詞が盛り込まれているなど、創業の精神が根付いていると思っております。

次にコンプライアンス体制構築の経緯を述べさせていただきます。

いまから3年ほど前、間近に迫った21世紀を迎える、あるいは創立50周年を迎えるというときに、より良い会社になるためにコンプライアンス・マニュアルの前身であるNICOSベーシックルールを制定いたしました。

これはいまほど厚くはないのですが、コンプライアンスのマインドが書き込まれています。

ですから、現在のコンプライアンス・マニュアルを策定する前に、すでにコンプライアンスの土壌はあったのではないかなと思っています。

その後、平成13年1月の年頭の社長訓示の中で、「コンプライアンス経営の実践に向け、真剣に・正直に・誠実に・的確に取り組もう」というメッセージが発せられました。

それに基づいて平成13年5月にコンプライアンス推進プロジェクトを11名で設置し、翌月の6月にコンプライアンス統括部が組織化されたのでございます。

コンプライアンス統括部は、12名の体制で、私を含めて、コンプライアンス統括のスタッフが5名、法務スタッフ6名でございます。また、同時にコンプライアンス委員会を設置いたしました。

この委員会は、委員長が代表取締役副社長でございます。詳しくは後ほど申し述べさせていただきます。

コンプライアンス統括部ができて、最初の課題は、コンプライアンスの基本方針、倫理綱領を定めるということでした。これを鋭意まとめまして、平成13年8月に取締役会の承認を得ました。

その後、実効性確保のため、社内に、コンプライアンス連絡協議会を設置いたしました。これは本社内の各部から委員を19名、ワーキングメンバーとして業務精通者を27名任命いたしております。

さらに、各支店、事業所単位にコンプライアンス責任者を任命いたしました。日本信販で234名、グループでは348名でございます。

同時に、その責任者の下に、実務を行なうコンプライアンス推進者を467名任命いたしました。

9月末にはコンプライアンス宣言を行ない、全社員にお手もとにございます「NICOSコンプライアンス・マニュアル2001」を配布いたしました。

これでコンプライアンスの体制がスタートし、さらに昨年の12月に、「NICOSコンプライアンスホットライン」をスタートさせております。これも詳しくは、後ほど述べさせていただきます。

このような体制ができた中で、われわれがコンプライアンスを実践するに当たって、どのような態勢で推進しているのか、簡単に述べさせていただきます。

日本信販のコンプライアンスの定義を4つに定めてあります。

法令や規則を遵守することは当然で、さらに倫理規範、社内規範といった社会規範を広く遵守しようということと、公正な業務行動をとること、さらに、役員や従業員による違法行為を未然に防ぐようにするにはどうしたら良いのかということ盛り込んであります。

コンプライアンス体系ですが、まず、コンプライアンス・マニュアルの位置づけでは、先ほど述べました企業理念、あるいは取締役会で承認を得たコンプライアンス基本方針、倫理綱領等々を、「コンプライアンス・マニュアル」の第1章にまとめてあります。また、各本部・各部所管の規程・ルールあるいはマニュアル類が相当多数ございます。

規程、基準書、マニュアルで約350種類、総数で9,600ページにもものぼっております。

こういう各部所管の規程・ルール、マニュアルの上位概念として、「NICOSコンプライアンス・マニュアル」を位置づけてあります。

例えば、お手もとの資料の「個人情報保護規程」は個人情報を専門にコントロールしている個人情報部所管の規程でございます。

個人情報をどのように保護するか、管理するか、利用するか、また、漏洩にはこのように気をつけなければいけないということのマニュアルです。このような規程、マニュアルがいろいろな種類を含めて相当数あるというのが当社の実態でございます。

コンプライアンスの基本方針は大きく6項目に示しています。企業理念に則って社会的責任を果たす、人権を尊重する、倫理に則った企業活動を行う、違法行為、反社会的行為にはキチッと対処するという、公正なディスクロージャーを行なうということでございます。

この6項目の基本方針には、法令の遵守や倫理に則った経営の実践と継続的改善を行なうために定められ、継続的改善を常に行なうのが必要だということを頭書きに掲げてございます。

次に倫理綱領ですが、これは基本方針から導き出されたもので、全役職員がこのコンプライアンスを実践していくための行動基準が書かれており、23項目からなっています。

特に当社の業務に必要な人権の尊重、お客様情報、あるいは、お金を扱う会社ですから、金品等の取り扱いに関する倫理義務にページを割いております。

次に、コンプライアンスの体制、コンプライアンスに関する組織は、3ページに図面がございませぬ。

4ページ以降にその内容が書かれていますが、少しご説明させていただきます。

まず、コンプライアンス委員会でございますが、先ほど申し上げましたように、コンプライアンス全般にかかわる政策、その検討、審議を行なっております。月1回の定例開催のほか必要に応じ

で開催いたしております。

委員長は代表取締役副社長、委員は社外監査役の弁護士、コンプライアンス担当の役員、監査部担当の役員が委員です。

コンプライアンス統括部ですが、これは私が所属している部で、グループ会社を含めた全社のコンプライアンスのコントロールを行なっております。法務グループも含めて12名という体制です。

その右側にコンプライアンス連絡協議会というのがございますが、これは本社各部門の横断的組織になっています。各部の部長クラスで構成し、下部組織として、業務精通者で構成されるワーキンググループが設置されています。

そのほかに、本社の各部あるいは支店、事業所にコンプライアンス責任者を置いております。グループ全体で348名で、部長、支店長等のライン長は自動的に任命、登録されており、自部門内のコンプライアンス全般を統括、責任を持ちます。

さらに、各部、支店、事業所の中で、各部署のリーダー等をコンプライアンス責任者がコンプライアンス推進者として任命し、責任者を補佐して、コンプライアンスの徹底を図るという任務を負っています。

これが全体の姿でございますが、それを外からチェックするのが、監査部でございます。監査部は業務監査のほかに、コンプライアンス監査も行なっています。チェック・牽制という機能を担っております。

監査部は担当取締役のもとに部長、部員12名、ほかに、地区に常駐し、日常業務として、検査を担当している者が14名、計27名という体制で、コンプライアンス監査も行なっております。

そして、コンプライアンスのホットラインというのが図の左側にあります。各人からコンプライアンス統括部へ直に連絡が入ってくるラインでございます。

コンプライアンス統括部で運営してまいりまして、コンプライアンスで迷ったら何でもご相談ください、困ったら、迷ったらということで、いわゆる告発に限らず、問題、指摘、相談すべてを受けつけています。

これは、社内LAN、専用DBを使った方法、あるいは社内メール、インターネットメール、フリーダイヤル、電話、手紙、面談等あらゆる手段での受付対応をとっております、もちろん匿名でも可という対応になっております。

そのほかには、図面にはありませんが、コンプライアンスに違反した場合には、人事委員会というのが別個ございまして、諸規則の違反あるいは不正、就業規則違反等々がございましたときに、就業規則の中にある罰則規定に基づいて処罰を行ないます。

ほかに、先ほどの個人情報の問題では、本社に個人情報部が設置されており6名で専属に情報をコントロールし、全国にも個人情報保護責任者が169名、その下に個人情報保護代行者が450名任命されております。日々、研修を受けながら、個人情報保護の啓発に努めております。

また別個、人事部内にセクハラ相談窓口、この事務局が設置され、人事部内と労働組合に30数名ずつ相談員を配置しているのが現状でございます。

5ページでございますが、人権啓発委員会の事務局で、人権問題に取り組んでいるのが2名、あるいは知的財産専門に保護、あるいは、当社が侵害をしているのではないかと等々の疑問点がある場合に対応するために2名を専従にしています。

また、お客様の声を聞く窓口として、お客様相談室が東京、大阪に窓口を設置、10名専任がおります。

これはお客様からの相談、苦情の受付、解決処理、あるいはお客様の声を業務にキチッと反映するというこういうシステムが稼働しております。

このほかにも、お客様からの声を聞く窓口としてコールセンターがあります。東京は350名、大阪は250名で電話受付しています。そして、全国の支店窓口に、お客様相談の窓口責任者あるいは窓口担当者が兼務でございますが、200名ほどおります。

これが当社のコンプライアンスにかかわる体制でございます。

それでは、どのように実行に移しているかというご説明を申し上げたいと思います。

実効性の向上ということですが、よくいわれるPDCAをどうやって回していこうかということと、競争力の強化にどうやってつなげるかということを第一義に考えながら、運営しているのが現状でございます。

ツールとしましては、お手もとの「NICOSコンプライアンス・マニュアル」と、もう一冊、抜粋版という薄いのがございます。この2つを大きな柱としております。

まず、厚いほうの「コンプライアンス・マニュアル」としては、第1章で「コンプライアンス態勢」、いままで申し上げたことを少し詳しく書かせていただいております。第2章では、われわれの行動事例を詳しく、具体的に、全社員にわかりやすく記述しています。

そのほかに、資料を一枚おつけしてあります。これは社内LANの専用データベースのアイコンの第1番目に出てくる画面です。当社は、原則、各人1台のパソコンが机の上にありますので、それを如何に使って、コンプライアンスの内容を全役職員に教育するか、啓発するかということで、コンプライアンスのアイコンを作り、データベースの中に各種情報、コンプライアンスに関する用語、他社の事件・事故を踏まえた事例、教育ツール等々を発信しております。

また、社内報を毎月発行しておりますが、去年の10月1日以降、5回ほどコンプライアンス統括部の情報を載せました。

お手もとの資料の、社内報1と2というのがございますが、まず社内報1、これは去年の12月の社内報に出させてもらいました。

特集で、「企業価値の向上をめざして」という題で、コンプライアンスに対する認識を深め、高い倫理観に基づき行動しようということで、コンプライアンスとは何かということから説いていきました。基本方針、コンプライアンスに迷ったときには、このようにしてわれわれに言って下さいと、あるいは日々の行動を自問自答してみようじゃないかというような内容で、載せてございます。

その次の社内報2、これはそれから半年ぐらいたった後、だいぶ定着教育が済んだ後の号でございます。この1年間で相当コンプライアンスの重要性が高まっているということが新聞紙上等で報じられている中で、このような重要性を再度キチッと、2ページにわたって掲載しました。他社さんの事例、あるいはコンプライアンスのホットラインはこうなんだ、ぜひ使ってもらいたいということを説明、あるいは2ページ目の左の四角に囲んでありますコラムには、コンプライアンスに関する国内外の動きや、内閣府国民生活審議会のこともご紹介させていただいております。

これが今年6月の社内報の内容でございます。

等々で、教育・啓発のツールを、いろいろな方法で、機会をとらえて全役職員に知らせております。

その中の実践として、教育をどうやってやっているんだということを少し述べてみたいと思います。

その前に、もう一つのデータで、ポスターという資料がありますが、これは縮小版ですが、コンプライアンスの基本方針を6項目、大きくして各職場に掲示しております。

2枚目は、「だれのため、自分のため」というキャッチ標語を作り、コンプライアンスはこうなんだという導入したときのポスターでございます。

3枚目は「貸金業法パーフェクト宣言」ということで、守らなければならないいろいろな業法を、総花的にならないように、そのときどきに重点を絞って、このポスターをつくり、業務に邁進しようということで掲示しております。

その次に教育体制のことを少し述べさせていただきます。

最初のレジュメの一番下に、横書きの「当社のコンプライアンス教育・啓蒙の推移」という年表のようなものがございます。そちらと一緒に見ていただければと思います。

まず、去年の10月1日から正式にスタートしましたが、それに先駆けて、9月末に経営幹部研

修を行ないました。

これは社長をはじめとする全国の経営幹部、100数十名が参加しました。ここで、ここにいらっしゃる高先生にご講義をいただいたのが、導入のはじまりでございます。

その後、10月1日から3月にかけて、全社員に対して導入教育を行ないました。これは全グループの役職員、パート・アルバイトを含めた臨時雇用員全員に行なっております。

その後、今年の4月からは定着教育ということで、経営幹部に対する説明、あるいは経営会議、取締役会での定期的報告や最近のコンプライアンスの動向等々の報告、また、階層別研修、部門別研修等々を、本年4月から9月にかけて行ないました。

もちろん、臨時雇用員等々に対しても、専用のマニュアルをつくったり、理解度テストをするなど、いろいろな教育を行なっているところでございます。

今後も、雇用環境の変化が激しく、パート・アルバイト・派遣さんの出入りも多いときですから、継続的に、この方たちに対してもどんどん行なっていかなければいけないと思っております。

その次に、モニタリングということですが、P D C AのCでございます。

監査部のチェックのほかに、初期導入教育のときにアンケートを行いました。また、初期教育と定着教育が終わった段階で、今年の6月から7月にかけて、グループ社員全員、役員も含めた全役職員に対して、Webサイトを使いましてアンケートをいたしました。これは今後毎年、定点的な観測として行っていきたいと思っております。

その結果が、資料の一番最後につけております、「コンプライアンス自己点検アンケート分析結果」です。

1枚開いていただきたいのですが、横書きのものです。

対象者は8,798名、約8,800名の方にメール方式あるいはペーパー方式でアンケートを出しましたが、回答が7,021名、80パーセントの人からの回答がありました。われわれとしては、7割あればいいのかなという想定でやっていたのですが、8割の方から回答があったということで、非常に関心が高いなあということがうかがわれました。

また、その中で、われわれとしても今後の課題とする結果が出たのは、下の四角にある2つ目の、自分に当てはめると、91パーセントの人が、「コンプライアンスに則った行動をしている」、このような回答をされています。

一方、「あなたの職場はコンプライアンス違反がないと自信を持って言えますか」という質問に対しては、41パーセント、4割の方が、「どちらとも言えない」というように、自分はキチッとやっている、でも、人はやっていないのかなというようなギャップが読み取れました。

3番で78パーセント、やはり80パーセント近くの人が、「職場での違法行為、これを上司等にキチッと報告できますか」という質問に、「できます」と回答しています。

4番目の で、これは大変大きな数字なんです、96パーセントの人が、「自分はセクハラにならないように気をつけて行動している」と言っているのですが、「自分の職場ではセクハラはないと自信を持って言えますか」という質問に対しては、44パーセントの人が、「どちらとも言えない」とか「いいえ」と答え、もしかしたらというような回答になっております。

ですから、自分がセクハラに気をつけているということと、他人を見る目、これがだいぶ乖離しているのかなというようなことでございます。

その次のページに、質問の内容、あるいは質問に対する回答結果、3ページには、このWebサイトには意見を自由に書き込める欄もつくっておきました。これに対して、140人の方からの意見が入っていました。

いろいろと、いいこと、悪いことが書いてございますが、「社員の意識も高く、他社と比較して着実に浸透しているんじゃないか」という意見等々も入っております。

これでアンケートの中身のご報告を終わります。

さらにモニタリングとして、われわれは、あちらこちらに出張しながら研修をしている中で、各職場で少人数のミーティングを実施し、コンプライアンスに関する疑問、相談事を受けております。

さらに、潜在リスクとか顕在リスク、これをいろいろとマッピングしながら、対応策の策定に結びつけていくということで活動しているところでございます。

最後に、今後の課題でございますが、われわれ、1年間がむしゃらに走ってきました。

確かに去年の6月にコンプライアンス統括部をつくって、早急にコンプライアンス基本方針等々をまとめ上げ、コンプライアンス・マニュアルをつくって、研修を2回にわたって進めてきましたが、一つ欠落しているのは、対外的公表です。コンプライアンスにとって大変重要だということは認識しているのですが、これが抜けています。10月1日から下期が始まりましたが、今下期には公開すべく準備を進めております。

1つはホームページや会社概要の中、あるいは配布用の小冊子、コンプライアンス・マニュアル等々を、この下期にかけてつくっていきたいと思っております。

さらに実効性を向上するために、一つの問題が出たら、それが二度と起こらないようにするためにはどうしたらいいんだという、継続的な改善をしていきたいということでございます。

3番目としては危機管理体制。いままで私どもの所管として、総務部が、災害時の危機管理体制は持っていました。

そのほかに、コンプライアンスの危機管理体制をどうしたらいいのかということで、いまプロジェクトを組んで、これを構築するように努めているところでございます。

4番目としては、今後、消費者参加をどうするのかということで、お客様相談室経由のお客様情報も参考にしながら今後どういう形が一番いいのか、ご指導を仰ぎながら、コンプライアンス体制を構築していきたいなと思っております。

以上でご報告を終了させていただきます。ありがとうございました。

松本委員長 大変貴重な試みをご紹介いただきましてありがとうございました。

それでは、ただいまのコンプライアンスに関する取り組みにつきまして、どうぞご質問をお出しいただきたいと思っております。

鍋嶋委員 ホットラインのことでちょっとお聞きしたいのは、一つは、これが統括部に入っているということで、実際運用して、それでいいのか、もしかしたらまずかった点があったのかという点があれば教えていただきたい。

あるいは、社外に置いたほうがいいのかということはお考えにならなかったのかということが一つ。

もう一つ、これは月何件ぐらいあったかということと、何人ぐらいで対応しているかということ。

もう一つは、内容的に差し支えがなければ、非常に目立つもの、1番、2番ぐらいはどんなものかなということをお伝え願えればと思っております。

嶋津氏 まず運用のまずかった点、社外に置いたほうがよかったのかどうかというご質問が最初にあったと思っております。

まず運用でございますが、コンプライアンス統括部の中に全部、入ってまいります、相当セキュリティがキチッとされています。社内専用のDBを使っていますが、相談者の照会権限については、コンプライアンス統括部の中の2名しか第一義的に見ることはできません。

メールの転送も印刷をかけることもできません。そこは制御されています。それが一つですね。

ホットラインの対応もパスワード制御されていますし、運用に対してもセキュリティはキチッとしています。

それと、社外に置いたほうがということは、全然念頭になかったのですが、当社の場合、大きな問題が、いまのところ、ホットラインに入ってきているわけでもなく、相談あるいは質問、このへんが主でございます。

3つ目の件数と一緒にご報告しますと、今年4月からの総受付件数が、4、5、6月ぐらいが大体月に20件、それが7、8、9月で40件台に来ています。

これはたぶん導入教育、その後の定着教育で、さらにホットラインを社員に知らしめてきたことで、急に7、8、9月で、倍増したと思います。

件数については、この6カ月で186件です。その中で、質問等が約3分の1の64件、相談が52件です。あとはセンシティブな問題なんですけど、幸い、大きな告発めいた内容はないというのが現状でございます。

以上でございます。

滝川委員 大変立派なマニュアルで感心しました。

2つ質問があるんですけども、一つは、このマニュアルのところで、法律を遵守することはもちろん、高い倫理観により行動するとしています。倫理観というと、どこまでいくのかという問題が出てくると思うんですね。どんどん広げていくと、たとえばこれ以外でも、会社でいじめをしちゃいけないとか、差別しちゃいけないとか。そうすると際限なく膨らんでいくと思うので、ここを見させていただいたところでも、“Buy NICOS”とか、お客様へのお金の数え方、ああいうのは、会社の企業内部の経営効率の問題であって、対外責任とはちょっと違うんじゃないかという印象も受けたんですけどね。

コンプライアンスとして規定する範囲をどういうふうに限定していくかという問題がないでしょうか。

嶋津氏 「NICOSコンプライアンス・マニュアル」の前提に、「NICOSベーシックルール」というのがあったという話を先ほど申し上げましたが、倫理観は幅広くて、人によって確かに違うと思いますが、行き着くところは相当高い倫理観、道德観を持って仕事をしていこうじゃないかということです。

それと、いまの、お金の数え方まであるということですが、当社は、先ほど申しましたように、月間1,200万件の請求を出しており、お金を扱う会社でございますので、ちっちゃな1円、10円の違いもおこさないようお金にはキチッとしようじゃないかということです。

これは各主管部署には、もっと細かな規定、マニュアルもございます。これは業務マニュアルとして存在していますので、その上位概念として、その中で必要な人権とか金銭とかをコンプライアンスマニュアルの中に述べているということです。

当社としては、種々の規定あるいはガイドライン、マニュアルを守るということもコンプライアンスだと思っていますので、そのへんを入れているということでございます。

澤藤委員 月間1,200万件の顧客に対する請求があるという数字に、驚いたんですけども、当然、顧客とのトラブルが発生するであろうと思われます。

とりわけ定型的に問題になるのは、たとえば過剰与信ではないかとか、あるいは本人確認が不十分ではないかとか、そのたぐいのトラブルは、これはコンプライアンスの部とは全く別系統にあるんでしょうか。

顧客とのトラブルを全部ここが統括しているということではないとすれば、この部門はどのような役割を担っているのかということがちょっとわかりにくいんですが。

嶋津氏 お答えします。過剰貸付は、お客様に請求を出したときにご指摘を受けるのではなく、その後もう少しお客様とのトラブルが大きくなった督促の段階で指摘されます。その話というのは、私どもでいうと管理本部という部署がございます。債権管理を行っているところです。そちらにそういう情報がまず第一に上がってきます。

そちらが、まず、主管部署として業務を行っています。その中で問題が大きくなれば、われわれにも上がってきているという状況です。

坂東委員 いまの澤藤先生のご質問に関係しているかもしれません。2点ほど質問させていただきます。

第1点は、この倫理規定というのは非常に幅広い内容をお持ちですから、その意義をととても感ずるんですが、一方で、ご指摘のあったとおり、重要な点は、お客様にかかわるところでしょう。

それから、今後の課題として、消費者参加を考えていくということですから、とりわけお客様にかかわる部分が、消費者参加の中でどう実現されるかという視点がおそらく不可欠であろうと私は思います。

とすると、第1点目の質問は、このコンプライアンスの仕組みの中で、お客様相談室とのリンクというのはいかなる形になっているんだろうか。

先ほど、それが一つのセクションとしてというご説明はあったと思うんですが、コンプライアンス全体の中での位置づけがちょっと聞けなかったものですから、その点をまずご説明いただくと大変ありがたいなと思います。

第2点に、ここに法令の遵守ということがもちろんキチッと書かれていて、まさしくそのとおりだろうと思うんですが、ここでおっしゃっている法令というのは何を想定されているのか。

具体的に申し上げますと、たとえば今回お出しいただいた「コンプライアンス・マニュアル」の76ページ以降ですが、全役職員が知っておかなければいけない法令というのは、どちらかというとな業法的な法令のみが書かれているような気がします。

いま現在、消費者契約法は別だと思いますが、むしろ議論になってきているのは、業法は当然として、むしろ民事ルールのところにとどれだけコミットしていけるか、つまり、コンプライアンスの

枠組みの中でコミットしていけるかというのが議論になっているような気がいたします。そこで想定されて、議論されている法令の枠組みをどうお考えになっているかというのが、2つ目にお聞きしたいところであります。

また、法律、政令、条例というふうにも資料にお書きいただいているので、ここでいう政令というのは一体どういうことをお考えなのかも含わせてお教えいただけたらとてもありがたいなと思っております。

嶋津氏 まず、業法のみじゃないだろうというお話ですが、もちろん六法を中心に、そこから出てくるいろいろなものもあります。

それは、われわれが最低知っておかなければいけないものということで、76ページ以降、「全役職員が必ず知っておくべき法律やルール」という項目があります。その前提には、いまおっしゃられたような法律がありますが、そこまでこのマニュアルに盛り込むという大変な作業になりますので、社会人として当然、知っておくべき業法以外の身近にある法律、これは別途、ほかの方法で知らしめるように今後努力していこうと思っています。

もう一つは政省令の件です。

ここでいう、政省令は、何を意識したかといいますと、特にわれわれは、貸金業法に大変縛られていまして、貸金業法には、本法のほかに、政令、省令で相当細かく縛られています。本法はもとより、政令、省令のほうもキチッと読んで理解して、それを事細かにブレイクダウンしてあげないと社員全員がわからないということを意識して、この政省令という書き方をさせてもらっています。

坂東委員 1点目のお客様相談室の件は。

嶋津氏 失礼しました。お客様相談室とのリンクですね。

これは、コンプライアンス統括部にあるホットラインは原則として、社員あるいはアルバイトですが、要するに当社の業務にかかわっている人たちからのホットラインになっていまして、お客様からは、先ほど説明の中で申しました、お客様相談室あるいはコールセンター、あるいは支店のお客様相談担当員に入るといった組織の仕組みになっています。

これらが、お客様相談室で集計されて、その中で必要なものはコンプライアンス統括部に回ってくるというような内部の仕組みになっています。

川本委員 積極的にコンプライアンスに取り組んでいて敬意を表したいと思いますが、消費者との関係と同時に、ほかの事業者との関係の観点から少しご質問したいと思います。この委員会の中間報告の中にもありますように、コンプライアンスとして、みずからの企業の事業活動はもとより、流通であれば仕入先とか、いろんな事業者との適切な関係というのも、コンプライアンス

の対象になってくる大きなファクターだと思うわけですが、その点に関連して、私ども国民生活センターは4月に、クレジット会社と加盟店との関係について少し重点的に調査して、その結果を発表したんですけれども、消費者トラブルという観点からいきますと、2000年度ですと50万件ぐらい苦情相談があったわけですが、そのうち3分の2ぐらいは、クレジットを使った消費者取引において問題が起こっているわけですね。

当然のことながら、少し金額が高くなってくれば、販売するお店あるいは事業者のほうは、クレジットが使えるからということで売るわけですが、そういう中には、かなり強引で不心得な売り方をして、消費者に物やサービスを買わせているいろいろなトラブルになるということがありまして、クレジット会社と加盟店、加盟の事業者との関係というのが非常に問題になるわけで、中にはクレジット会社の競争も激しいわけですから、逆に、事業者のほうは、Aクレジット会社から取引ができなくても、Bという会社があるから大丈夫だということがあるんでしょうか、クレジット会社も競争の中で、加盟店をいろいろ増やしたいということがあって、必ずしもクレジット会社が、個々の加盟店の適切な管理がなかなかできないということがあると思います。

加盟店の中には、さらにクレジット会社と正式に契約してなくて、いわば子契約、孫契約ということで、加盟店がさらに、その下の小さい事業者と連鎖になっていて、直接、クレジット会社は形式上は関与してない、だけど、実質はかなり、そのことは承知しているというようなこともあるわけですし、そういう現代の消費者取引の中で、クレジットの果たす役割は大きいし、また、問題もいろいろ起こっている。

そういう中であって、クレジット会社が加盟店をどう管理していくかというのが非常に大きい問題なわけですが、コンプライアンスという観点から、このマニュアルの中には、そういう問題はどのようにお考えになっているのか。その射程の中には入ってきているのか、入ってきていないのかという点をまずお聞きしたいんですけど。

入っていないのであれば、今後、そういう問題も大いに重視して考えていっていただきたいと思います。

嶋津氏 お答えさせていただきます。

他の事業者との関係ということのご質問だったと思います。内容的には、加盟店管理については、当社の場合は加盟の審査は間違いなく、非常に厳格にやっていると思います。

それと、加盟店のコンプライアンス体制というんですか、そこまでチェックする当社の機能、これは残念ながら、いまは持っていません。これは、大変むずかしい問題なのですが、今後の課題として認識しなければいけないと考えております。

それと、大変多くのクレームが来ているということなんですけれども、当社として、取り扱い禁止の販売行為等々も定めてございまして、キャッチセールスとかアポイントとか云々で12の取扱禁止販売行為の事業者とは加盟店契約をしてはいけないということを定めています。

あるいは、訪問販売の場合の取り扱い対象外商品というのも定めています。また、継続的役務の中でも、これとこれはショッピングクレジットを組んではいけないというようなものがキチッと定められています。

これは、また同じようなことで申しわけないんですが、コンプライアンス・マニュアルではなく、営業本部所管の取り扱い基準というものがございまして、この中でキチッと定められているということでございます。

澤藤委員 関連して少しお伺いします。社内のどの部署が管轄をするかということは、外部からはわかりにくいんですが、消費者からクレーム、あるいは第三者から、たとえば消費生活センターであるとか国民生活センターの相談員などから、望ましくない加盟店との取引があるではないかというふうに指摘があった場合に、それを吸い上げるのはコンプライアンス本部なり、そういうところがやる仕事ということになるのでしょうか。

社内で、不正常的なクレームなどの処理をどういうふうに吸収するような仕組みになっているのか、いかがでしょうか。

嶋津氏 いまのお話ですと、消費者センターあるいは生活センター等々からの窓口は、先ほど説明の中で話させていただきましたお客様相談室が一義的に受けております。

また、営業店からも各地の消費者センター等々を定期的に訪問して、いろいろな情報も受けてきています。

その情報はお客様相談室が集約しているということです。

お客様相談室から、必要とあらば、コンプライアンス統括部に情報が入ってくるというような形になっています。

私どもの組織が大きすぎるというのか、いろんな部署に分かれているのかわかりませんが、物によって主管部署が分かれてしまっています。

ただし、現状、お客様相談室とコンプライアンス統括部は、担当役員が同じ者になっていまして、同じように情報はそこに入ってきているというような状況でございます。

田中委員 貴社として、これほどコンプライアンスの取り組みを真剣にやっているという姿を克明にご報告していただいて非常にありがたいと思っております。

そこで2点お伺いしたいんです。1点目は社会への公開という点なんです。

拝見しますと、確かにマニュアルは非常に詳細にできていますから、なかなかここまではすぐ公開できないというお気持ちはよくわかるんですが、ただ、中身を拝見しますと、前半の、言ってみればコンプライアンス体制とか、いわゆる倫理綱領的な部分は、内容としても公開できるのではないかとと思われるんですね。

また、行動の事例の、細かい事例は確かになかなかやりにくいかもしれませんが、基本的な主文の、原則論的なものは、あるいは社内でうまくまとめれば公開できるのではないかと思うんですね。

なるべく工夫なさって社会に公開する、御社のお仕事からみても、お客様は非常に大事ですから、信頼を得る意味で公開するというところをご検討いただきたいのです。公開についてどういふようにお考えかというのが1点ですね。

2点目は、コンプライアンス・マニュアルの一番最後に、「行動します」と書いてあって署名がありますが、上を拝見しますと、本人が署名しなさいというだけで、いわゆる誓約書として会社に提出するという扱いではないんでしょうか。つまり、誓約書を取るというところの御社の考え方はどうなんでしょうか。

以上2点です。

嶋津氏 第1点目の社会への公開ということは、冒頭の説明の中で一番最後に、今後の課題というところでお話ししたつもりだったんですが、この下期から、ということは10月1日からですが、公開を積極的にしようということで、いま準備をしているところでございます。

実は、お配りした会社概要も去年の概要でございまして、いまの新しいのをづくり始めておりますし、アニュアルレポートも新しいのをつくっていますが、この下期から会社概要の中にも、アニュアルレポートにも、あるいはホームページの中にも入れるということで公表を考えています。

来年の3月までには、下期のわれわれの課題でございまして、必ずキチッとしたいと、このようにお答えできると思います。

誓約書の件ですが、これをつくるときに、いろいろな他社事例とか、いろいろなマニュアルとかを読ませていただいて、誓約書を取ることを検討したことも事実でございます。

ただ、そこまでやるよりも、実効性を高めるほうがいいのではないかという社内の意見の集約です。

やはり、形だけよりも、どのようにして全社員を教育して、実効性を高めるか、これをまず第一義的にやるべきじゃないかということをお優先させてもらった結果、誓約書を取るのをやめています。

山本委員 ただいま田中委員からもご発言があったんですけども、自主行動基準の公表ということをして、社会の消費者の信頼を獲得していくということが、中間報告でも一つの基本的な考え

方になっております。

鋭意取り組まれるということですが、個人情報保護の自主行動基準の5ページのところでは、もうすでにやっておられるように書かれております。

つまり、「当社は、個人情報保護についての考え方、収集・利用及び提供の状況云々、その取り扱いについて一般に周知することに努めるものとする」というふうにございますので、すでに取り組まれておられるのではないかと拝察いたします。

したがって、もしその状況がお答えいただけるようであればご紹介いただきたいと思ひますし、その際に、このマニュアルの公表に当たって、やはり考え方として、この部分はむずかしいとか、この部分であれば出せるということがあれば、お聞かせいただきたい。個人情報の扱いがどうなっているのかというのは、消費者も関心が高いところだと思いますので、そういうことをホームページなどでわかれば、ここは信頼できるなどか、判断の材料になるかと思ひますので、その点をご紹介いただきたいということです。

それから、これも今後の課題ということでご指摘がありましたけれども、消費者参加についてです。私はクレジット産業は、業界団体レベルでは結構いろいろ、第三者なども参加して、ガイドラインの作成などの取り組みがあると思うんですけれども、個社のレベルでどの程度そういうことが可能なのか、中間報告ですと、そのへんも、自主行動基準の策定やモニタリングに消費者参加などを進めていくべきじゃないかという考え方も打ち出しているわけですが、現場の観点からみると、このへんがちょっとむずかしいとか、そういうようなことがございましたら、これもご紹介いただければと思ひます。

嶋津氏 第1点の個人情報保護の中に、公表の規定があるんじゃないかという話ですね。

これは、個人情報保護については、当社もホームページのほうで公表されています。

それと、モニタリング等々で、消費者の参加を今後というお話なんですけど、確かに当社の場合、物を売っているとか、製品を出しているという直接の消費者と若干違う感じがございますので、一番最後の問題点の一つ入れておりますが、これは大変むずかしいのですが、今後の課題として鋭意検討しなければいけないと思ひています。

山本委員 個人情報保護については、一般へ周知するとあるんですが、これ自体は社外秘になっているわけですね。ですから、一般周知事項と、このマニュアルの間にやはり差があるのであろうと。

その際に、いまどの程度出しておられて、しかし、このマニュアルを全部出すわけにいかない、そのへんの仕訳ですね。マニュアルにとどめておく事項と、一般に出す事項、そのへんの考え方

を伺わせていただければ、自主行動基準の公表という一般的な課題を考える上で、大変私たちにとっても参考になるかと思って伺わせていただきましたので、何かあればという趣旨でございます。

嶋津氏 ホームページにあるのは、明示的同意の取得というのですか、このレベルを中心に、対お客様、お客様から見た個人情報の同意とか管理とか保護、これが書かれているわけですね。

このマニュアルは、さらに内部として、どのようにそれを処理するかというのまで含まれているわけです。

ですから、これは両方の観点から書かれていますので、社外秘ということになっていると理解しております。

澤藤委員 もう、1点だけ。

もし差し支えなければ、これだけのコンプライアンス体制をとるのにどのくらい予算がかかるのか。

これは金額でもいいですし、あるいはパーセンテージなり、どういう形でもいいんですけども、当初、どのぐらいのコストを想定して、これを実行してみて、実際そのとおりだったか、あるいは思いがけなくコストがかかるものであるというふうにお考えになっておられるのか。そのコストの問題と、そのコストに見合う、会社への貢献があるのかどうか。それがいま会社の直接の売上に貢献をしているということがあれば、お伺いしたいと思いますし、そうでなければ、どういう形で、無形のパフォーマンスが期待できるのか、そのへんのところを教えていただければと思います。

嶋津氏 まずコストの面でございますが、人件費は別にしまして、つくったものといえば、われわれがつくったコンプライアンス・マニュアルと抜粋版しかないんです。

中身はわれわれがいろんな本を読ませてもらうなどしてほとんどつくっていますので、これだけでいうと数百万から1,000万の話だと思います。印刷費の話ですから。

あと、それを周知徹底させるのに、われわれが手分けして出張あるいは研修のランニングコストがかかっているということですね。

あとはインフラとして、社内LANの初期費用がありましたので、アイコンをつくるのに若干の費用で、この1年間でどのぐらいかかったかという、人件費を除いて千数百万円という感じです。それがコストのお答えとさせていただきます。

それと、会社への貢献ということで、目に見える数字的な、たとえばこれをやったから売上がふえた、あるいはこれをやったから提携先がふえたということは、いまのところまだ目に見えてございません。

確かにそれはないのですが、日本信販は少し進んでやっているなということで、社内の社員の士

気に影響しています。新聞紙上でいろいろなことが報道されますが、当社はちょっとそれよりも前に行っているなという、マインドの醸成のためにはいいのかなということは確かにあると思います。

それと、リスク回避の面では、以前もそうなんですが、先ほど申しましたように、大きな事件・事故が起きていないということで、プラスになっているのかなということですね。

ただ、先ほど申されたような、数字になって何かに反映されているのかは、まだ1年ですからキチッと出てないのかなということですね。

今後、いま言われているS R Iの観点から、株価がグッと上がってくれば大変うれしいことだと思いますけど。

池田委員 非常に体系的に取り組んでおられることに感心をいたしました。

そういう中で、コンプライアンスというのは、つらつら考えますと、企業という大きな組織体、基本的には、こういうところについて大事なことだと思っておりますし、ますますそれは大事になってきたなと考えております。

合わせて、それは企業だけに限定せずに、たとえば行政機関なりいろんな組織も含めて、組織体というものが、まさにコンプライアンスが問われるような時代になってきたのかなという認識をしているわけでございますけれども、そういう中で、組織運営ということを考えますと、先ほどお話にもありましたマネージメントサイクルをキチッと回すということが、企業、行政機関を問わず、まさにコンプライアンスということの実効性を上げていく、マネージメントの対象テーマとしてのコンプライアンスをするときには、マネージメントサイクルをキチッと回していくということが大事かなと思っています。

そういう中で、特に課題になるのがプラン・ドゥー・チェック・アクションというマネージメントサイクルにおけるチェックだと思います。

それは何かといいますと、個人も結果としての決算等はやるわけでありましてけれども、本当にどの程度取り組みの効果が上がっているかというチェックのところ、どちらかというと後ろ回しになる傾向があるわけです。

あるいは感情的にも、少し組織の風土的にも、そのあたりに対するアレルギー、これは率直に言いますと、企業の中でやっております私個人も実はあったわけでありまして。

そういう中で、先ほどお話のとおり、モニタリング、これはチェックという一つの部分であると思うんですけれども、このアンケートが、モニタリングの主要なツールだとすれば、非常にびっくりしたのが、回答率が80パーセントと高いことです。

これは先ほども、びっくりされたというお話だったんですが、80パーセントという、一般的な

アンケート、モニタリングとしては非常に高いものを実現されたいろんな働きかけ、取り組みというものがあるだろうと思うんですが、それをお教えいただきたいのが一つと、もう一つは、このアンケートの中で、「コンプライアンス上、問題がある内容等々、希望される場合はホットラインをご利用ください」となっていることに関する質問です。

これはいろんな考え方のあるところだと思うんですが、せっかくアンケートという、名前がどうであろうが、直接、構成員とコンタクトする機会であれば、逆に、こういう機会に個別課題をつかむ、あるいはつかみたいという思いがおそらくあったんじゃないかなと思うんですが、そのあたりについて、こういうように、問題がある場合はホットラインをとお考えになられた背景を教えてください。

以上2点です。

嶋津氏 まず、モニタリングでアンケート80パーセント、どうしてこんなに高く出てきたのかということなんですが、先ほど来申し上げています、インフラとして、当社は一人1台のパソコンの時代が来ていまして、システムの専門的なことは詳しく申し上げられませんが、個々人あてにアンケート用紙が届くような社内メールのシステムをつくりました。

それがAさんに届くと、Aさんがあける、都合のいいときに、それを順番にクリックして見ていくということで、先ほどのアンケートの2枚目の左側のページで、1から14の質問があるんですが、「はい」「どちらとも」「いいえ」という、ここをクリックしていくというような内容です。やり方としては、その前に、「あなたは男性ですか、女性ですか」「何歳ですか」と。

ですから、その前に、2番目のご質問とリンクしますが、ここは個人宛にアンケートを送っていますから、個人も所属も特定できてしまう。ですから、合わせて何か言ってくださいというと、だれが云々というのが完璧にわかってしまうということも一つありました。

これは今日、アンケートの集計結果を、抜粋版しかお持ちしていませんが、全部のデータは、男、女、年代別、あるいは業種、どういう仕事についているか、全部コンピュータの中に蓄積されていますので、ありとあらゆる方法で分析結果が出ます。

女性がどうだ、何十代の人がどうだということを出ていますので、これは今後いろいろ分析しながら、どういう方にどういう教育をしたほうがいいのかというようなことにも使える大変重要な資料だと思っています。

高委員 感想と、質問をさせていただきたいんですけども、感想を述べるときに、先ほど紹介していただきましたように、日本信販さんの活動の、まず最初の経営幹部研修ですか、そちらのほうの講師をやらせていただいたので、おまえの言うことはあまり当てにならないと思われる可能性

もあるかと思いますが、中立的なつもりで申し上げますと、信販業界の中での日本信販さんの取り組みというのは、大変進んでいるなど私は思っております。

その一つは、いまま池田委員のほうからご指摘がありましたけれども、仕組みをつくって終わりということじゃなくて、継続的改善ということをやっている。

そのあらわれが、先ほどのアンケートですね。

この質問内容を見てもおわかりになりますけれども、非常にダイレクトな質問をしております、その内容に関しては、まだリスクはいっぱいあるよという結果が出ているものもここで公表されている。

実は、こういう結果を踏まえて、次回の教育研修をどうやって変えていくとか、あるいは、どの部署にどういうリスクがあるから、どういう教育をやったらいいのかということを考えていく上での材料にしていこうと考えておられる意味で、非常に進んだ取り組みではないかなと思います。

質問なんですけれども、やはり日本信販がこうやって努力されても、信販業界という形で、いろんな方々が批判をされてくると思うんですね。ビジネスのやり方そのものに関して。

そんな中で、こういった取り組みを業界全体に普及させていく上でどういった方策があり得るのか、何かお考えのところがあれば教えていただきたいと思います。

嶋津氏 大変ごもっともなご質問なんです、本日は業界としてではなく、個社の立場で参りましたので、業界全体にどのようにというのはコメントする立場にありませんが、中間報告にありましたように、業界で網をかぶせるというようなことが、確かに中間報告の中にあるんですけれども、私個人的な感覚としては、もちろん業界でまとめてということは確かに必要だとは思いますが、あまり強く、業界のほうで規制とかガイドラインをつくっても、個社が守るか守らないかというようなことがあります。

それから、業界の中には競合の会社があるので、コンプライアンスを守るということ、コンプライアンスを推進していくことが、各企業の競争力につながるということであるとすれば、業界のほうで軽く縛っておいて、あんまり強く縛らないほうがいいのかなというのが、私の個人的な考えでございます。

鍋嶋委員 お話をお伺いして、このマニュアルを見ると、すべて社内向きの感じがします。われわれが、中間報告でつくった自主行動基準というのは、消費者に対してこうするということが幾つか必要なことです。そのへんは、ここどこに含まれているのか、あるいは何か、今後おつくりになるつもりがあるのかお聞きしたいと思います。

嶋津氏 確かに1年で性急にマニュアルを作り、教育してきましたので、公表について、あるい

は消費者の参加をどうするかということは、今後の課題として確かに残っているのは事実でございます。

これを今後、われわれとしては課題として、どうにか組み入れていこうかなと考えている次第でございます。

川本委員 いまの高委員との関連なんですけど、確かに事業者団体と個々の企業との関係というのはなかなかむずかしい面があると思うので、基本は、やはり個々の企業が、それぞれの責任と判断でしっかりやっていくということがベースだとは思いますが、先ほどもちょっと申し上げたんですけども、たとえばクレジット業界で、加盟店管理をしっかりしようとすると、加盟店の情報センターとかあるわけですけども、そういうものを業界としてしっかりやっけていかなければ、なかなかできにくい面もあるとか、ほかの業界に比べて、ある種、かなり連携してやっけていかなきゃいけない面も強いような気がしますし、リーディングカンパニーが率先してしっかりやっけていけば、ほかの企業もそれを見習っていくということで、基本は個々の、特にリーディングカンパニーがしっかりやるというのはきわめて重要だと思いたすんですけども、業界としてもいろいろ働きかけていただいて、やっぱりクレジットの業界として、少なくとも、基本的なところは、ほとんどの企業がというか、すべての企業が守っていけるというようになるのが、形としては非常に望ましいと思いたすので、いろいろ業界団体というか、業界のほうにも働きかけていっけていただいたほうがよろしいのではないかとと思いたす。

嶋津氏 はい。

坂東委員 私も、しつこいですが、消費者参加というのをどう実現していっけていただくかというのが大きな課題であろうと思いたす。

中身としてとても立派なものをおつくりになっていると思いたすんですけども、やはり基本的には、これはまだ日本信販さんの内側に向けた、従業員の方々に向けた議論であろうと思いたす。

したがって、逆にいえば、これをいま消費者に公開していただいても、内部でご努力をなさっているんだなという評価にしかならないんじゃないかと、変な言い方ですが、私は思いたす。

したがって、消費者のほうに、もし本当に参加という議論をしていただくのであれば、やはり2つの点をお考えいただきたい。

1つは、お客様相談室の扱いが、やはり少なくとも規程の中に、あるいはコンプライアンスの体制図の中に具体的に出てこないといけなないのではないかと。消費者のほうからみたら、やっぱり窓口はそこだとおっしゃっているわけなのですから。

たまたま担当役員が同じであるから議論が通じるのだというのではなくて、仕組みの中でどうで

きるのかということをご議論いただきたいというのが1つ目です。

2つ目には、これはわれわれの中間報告でも議論をしていることですが、それから、先ほど来の業界団体というところにもかかわりがあるかもしれません。

紛争解決機関をどうするか、ADRを、いわゆる信販系の方々としてどのようにお考えいただくかということを検討いただきたい。先ほど来、リーディングカンパニーとしてのひとつの責任であろうかと。それも自主行動基準の枠組みの中で考えられるのかも含めてご検討いただければと思います。

だとするとですが、そこでは、またしつこいですが、業法だけではなく民事ルール、あるいは先ほど出た加盟店管理の議論も触れざるを得ないと私は考えますが、そういった点も含めて、今後ご検討いただけると大変ありがたいなと、期待を込めて、意見でございます。

嶋津氏 ありがとうございます。ただいまいただいたご意見を、今後、われわれとしても鋭意検討しながら、マニュアルを改訂するときも近々あると思いますので、そのほうに組み込むように改善していきたいと思います。よろしく申し上げます。

松本委員長 この問題、われわれが議論しているときから繰り返し出てきた問題で、自主行動基準とは何か、それと、マニュアルとの関係はどうかとか、対外的に公表する自主行動基準にどの程度の密度のものを盛り込むかという議論と全く同じです。コンプライアンス・マニュアルというのは自主行動基準そのものではたぶんなくて、内部的なマニュアルでしょう。

お客様に対して外向きに、わが社はこのような方針でやりますという宣言的なお約束のようなものが別途出されて、それを実践していくために、内部的なマニュアルができています。

外向きのもの抜きで、先に内部のものができているので、それを今度は外にどのような形で出すかということが問題になります。内部的なマニュアルは、われわれが考えている自主行動基準そのものではないという理解をしていく必要がとりあえずあるだろうと思います。

次に雪印乳業さんからお話をお伺いするんですけども、少し休憩をとってから再開したいと思います。

(暫時休憩)

松本委員長 後半は雪印乳業の岡田企業倫理室長よりご説明をお願いいたします。

では、お願いいたします。

岡田氏 ただいまご紹介いただきました、雪印乳業企業倫理室の岡田でございます。弊社におきます企業倫理の取り組みにつきましてご説明させていただきます。よろしくお願い申し上げます。

ここに挙げましたのが弊社の概要でございます。1925年に有限会社北海道製酪販売組合とし

て創業いたしました。

主な事業内容は、牛乳・乳製品・アイスクリーム・育児用品・医薬品などの製造販売でございます。平成13年度の実績といたしましては、売上が3,638億円でございます。

すでにご存じのように、牛乳などの市乳事業をはじめ、アイスクリーム、育児用品などの各事業がただいま提携分社化を進めておりまして、将来的には売上規模が1,500億円、バター・チーズなどの乳製品を中心とした事業規模に生まれ変わる予定でございます。

平成12年6月に多数の被害者を引き起こしました大阪工場食中毒事故につきましては、食品メーカーとして、基本であるべき食品の安全性を確保できなかったことにつきまして深く反省しております。

この食中毒事故の反省を踏まえて、再発防止と、お客様からの信頼回復に向け、弊社が取り組んだ内容がこれでございます。

まず1番目といたしまして、経営諮問委員会の設置、企業行動憲章・指針の制定、お客様センターの設置、商品安全監査室の設置、食品衛生研究所の設立でございます。

以下に、この概略をご説明いたします。

まず経営諮問委員会でございますが、この委員会は平成12年10月から半年間にわたって開かれました。企業風土の刷新並びに経営革新に向けて、各界を代表する有識者の方から、客観的、多面的な助言をいただくことを目的に設置されました。

メンバーは、石井先生を座長といたしまして、ごらんとおりの方々でございます。

諮問委員会からは、経営に関する貴重な提言をいただきまして、これからご説明いたします主な取り組みの中に反映させていただいております。

2つ目といたしまして、企業行動憲章・指針の制定と責任ある行動の徹底でございます。

弊社の理念のもとで企業活動を行なっていく上での規範として、行動憲章並びに行動指針を平成13年4月に決めました。また、コンプライアンス事務局を設置し、社内のホットラインを開設いたしました。

弊社の創業の精神は「健土健民」でございます。

皆さんのお手もとに弊社のコンセプトブックをお返ししているかと思いますが、この2ページ目の2段落目の、「健土健民」の内容を読ませてもらいたいと思います。

「酪農は土の力を豊かにし、その上に生きるあらゆる生命を輝かせてくれます。そして、その結果、作り出された牛乳・乳製品は最高の栄養食品として、健やかな精神と体を育みます。こうしたつながりの中で真に人々の健やかな暮らしのために役立つこと、それが「健土健民」の理想で

す。」

という趣旨で、「健土健民」というものを創業の精神としております。

企業理念といたしましては、「雪印乳業は生命の輝きを尊重し、人々の健康づくりを通じて、味わい豊かな生活と、いきいきとした未来に貢献します」でございます。

この理念のもとに、行動憲章では、お客様第一主義、商品の安全確保、公正で透明性のある企業活動、社会貢献と環境への配慮、法令・規程の遵守、働きがいのある職場づくりという内容を制定いたしております。

また、行動憲章を実践する上での行動指針といたしまして、ここにございますような25項目を制定いたしております。

3つ目はお客様センターの設置でございます。

お客様の声を一元的に受けつけるお客様センターを本社に設置いたしました。このお客様センターは365日、フリーダイヤルで受けつけております。

平成13年度は約15万件のお客様の声をいただき、これらを反映した商品の改良・改善は60件に達しております。

4番目は商品安全監査室の設置でございます。

平成12年8月に社長直轄の組織としてつくり、室長は、商品安全確認の最終責任者に位置づけられております。

安全な商品を提供するために、社内全体の仕組みを点検し、改善するために設置されました。機能といたしましては、品質管理の徹底強化と、品質保証監査の実施でございます。

具体的には、商品の品質検査規格の見直しや、工場へ直接巡回して回る工程監査の実施でございます。

続きまして、食品衛生研究所の設立でございます。

食中毒事故の反省を踏まえ、食の安全という社会的責任を果たすために設立いたしました。この研究から得た知見は広く社会へ還元いたしてまいります。

主な内容といたしましては、食品の衛生検査技術の開発、社会研究への協力、衛生管理の向上に関すること、食品衛生に関する情報収集と活用などに取り組んでおります。

このように、食中毒事故後、弊社は再建計画に取り組んでまいりました。しかし、今年1月に、グループ会社である雪印食品が牛肉偽装事件を引き起こしてしまいました。この事件は、企業人としてあるまじき違法行為であり、改めておわび申し上げます。

食中毒以降、弊社が取り組んできた信頼回復、特に企業として責任のある行為の徹底が、なぜ雪

印食品に浸透しなかったのか。

雪印食品は50年前に設立され、グループ会社の中でも中核企業であり、上場会社として独立した会社でございました。

しかし、雪印のグループ会社の一員として、雪印乳業の食中毒事故を自己のものとしてとらえ、企業倫理を徹底する必要があるという意識が十分認識されていなかったと考えております。

また、ホットラインのような相談窓口がなく、自浄作用体制が整っていなかったことも要因の1つであったと思われまます。

弊社といたしましても反省するところは多くございます。

まず1つは、グループ会社の企業倫理徹底は各社の自主活動に任せてしまったことでございます。

グループ会社の自立自主性を重んじる立場から、また、食中毒事故でグループ各社に迷惑をかけていた立場から幾分かの遠慮がございまして、各社の社長、役員への教育にとどまっていたということでございます。

また、企業倫理の徹底は雪印乳業が率先垂範するべきものと考えており、社内への徹底がまだ途上であったことから、グループ会社に対しては十分なフォローができない状態でございます。

雪印食品の事件から、弊社のこの2年間の取り組みを総括いたしますと、企業風土の改革は、社外の目やお客様の視点を、もっと経営レベルの中まで取り込まなければ企業風土は改革できないこと。

また、企業倫理につきましては、しっかりとした推進組織をつくり、社員全員に教育とモニタリングを徹底すること、ホットラインのような窓口の活用の促進とグループ会社への徹底が不可欠であると認識いたしました。

このような反省を踏まえ、弊社は、企業体質の変革を主軸とした新たな再建計画を作成いたしました。

内容は、社外取締役の招へい、各界の有識者から提言をいただく企業倫理委員会の設置、女性アドバイザー、お客様モニター制度の導入でございます。また、この時期に、社員が自主的に社内を変革する運動も始まりました。

社外取締役には日和佐信子様をお願いいたしました。現在、取り組まれていることは、消費者の立場から、取締役会への意見や、企業倫理委員会の委員長として、委員会の意見を取りまとめ、取締役会に提言していただいております。

また、全国の工場、研究所、営業所を視察し、第一線の現場の声を聞き、弊社の現状を認識した上で、率直な提言をいただいております。

次に企業体質を変革するために、社外の有識者に委員となっていただく、いわゆる社外の目を入れた委員会を平成14年6月に設置いたしました。

この委員会は取締役会の諮問機関として、企業倫理及び品質などに関する提言・勧告並びに検証を継続的に行なっていただきます。

また、商品の品質に関するような専門性の高い問題は、品質部会として専門部会を設置して検討しております。

委員会並びに品質部会の開催状況はこのようになっております。

企業倫理委員会の委員の皆様をご紹介します。日和佐信子様を委員長といたしまして、法律の専門家でございます畔柳達雄先生、また、この自主行動基準検討委員会の委員もされておられます、経営倫理の有識者でございます田中宏司先生、コープとうきょうで品質管理部長をされておられました鈴木紀子様、微生物の専門家でございます五十嵐英夫様の5名の皆様と、弊社の篠塚副社長、高原取締役、小川取締役の8名で構成されております。

この企業倫理委員会からのご意見、ご提言の一部をここに提示しております。

1つ目は、全社員へ、新経営陣への意向、コミットメントの提示の提言がございました。また、危機管理体制におけるトップへの情報伝達のあり方、商品の安全性確保に向けて、ホットラインの対応と活用促進について、お客様センターの対応について、商品表示の見直しについて、そして、行動憲章・行動指針の見直しについてでございます。

1番目の、新経営陣への提言につきましては、これを受けまして、社長の高野瀬は現在、全事業所で意見交換会を実施しております。また、全社員が社長と直接アクセスできる社長メールを立ち上げております。

危機管理体制におけるトップへの情報伝達のあり方では、後ほどご説明申し上げますが、社長へ如何に迅速に情報を上げることができるかというような仕組みに改正いたしました。

商品の安全確保として、新しい検査方式の開発や導入への提言、また、お客様センターからのお客様の声や、ホットラインで受けた内容などから、広く弊社の経営全般につきましてご意見、ご提言をいただいております。

これが危機管理体制におきます、トップへの迅速な情報伝達の方法でございます。

お客様からの苦情に対しまして、健康被害や拡大性のおそれが少しでも懸念された場合は、まず第一報を社長に知らせる仕組みでございます。

商品表示の見直しにつきましては、現在、社会からは、正確な商品情報の提供が求められており、それに応えるため、誤解や誤認を与えないように、弊社の商品表示を見直す提言をいただきました。

この件は取締役会で決裁され、現在、取り進めております。

また、行動憲章・指針につきましても同様に、明確性・具体性・透明性・信頼性のある、経営理念にのっとった、社会に開示できる、社員全員がわかりやすい行動憲章・指針に見直すことを取締役会に提言いただき、決裁されております。

私が担当しております企業倫理室は、平成13年4月にコンプライアンス事務局として設置され、行動憲章・指針を制定いたしました。

今年4月、6月に組織を改定いたしまして、企業倫理の徹底を行なう専門部署として独立、強化されました。

現在、企業倫理委員会の事務局並びに行動憲章・指針の普及活動と、企業倫理ホットラインの窓口として、その活用促進について対応いたしております。

企業倫理ホットラインについてでございますが、社員が法令や社内規程などに照らし合わせて、業務上の問題が生じたような場合、確認や相談できる社内の窓口として平成13年4月に設置され、翌年14年6月に、現在の名称となりました。

相談受付方法としては、プライバシー保護の観点から、社内メールまたは郵送によるものに限定しています。

プライバシーを守るため、相談者が特定できないように配慮して調査し、対応・対策を実施しております。また、その結果は相談者本人に報告しております。

この図がホットラインの仕組みでございます。

社員から相談などございました場合には、企業倫理室が担当窓口となり、経営層・関連部署と連携し対応いたします。その結果を本人に報告する。

また、相談者が公開を希望した場合は、社内のネット上に公開する仕組みとなっております。

グループ会社への取り組みは、平成14年3月に、商品表示の監査を実施いたしました。また、同年同月に、グループ会社全社に行動憲章の制定を指示し、その確認を行なっております。

8月にはアンケート調査を実施し、各社の担当部署の意識づけを行なうとともに、弱点を確認いたしました。この弱点の強化につきましては弊社も支援していく予定でございます。

企業倫理の徹底は、トップの強い決意が不可欠です。

まず各社の社長に企業倫理の教育徹底を予定し、ここにおられます田中先生にもお願いいたしております。

本委員会で作られました自主行動基準の指針の中間報告に、弊社の取り組みを照らし合わせてみますと、まず、中間報告に沿った内容といたしましては、担当役員・部署が明確で、第三者から

のチェック機能、つまり社外取締役、企業倫理委員会などがあるということでございます。

また、商品の安全のための品質管理、商品事故対策については万全を期しているつもりでございます。

商品表示の見直しは、先ほどお話しいたしましたように、現在取り進め中でございます。

お客様からのお申し出を受けつけるお客様センターというシステムを設置しております。

反面、中間報告に沿っていない部分といたしましては、弊社の憲章・指針は、明確性・具体性への配慮が欠けているというところでございます。

継続的な教育研修やモニタリングが不足しており、社員への徹底はまだ十分ではないということです。

現在、憲章・指針の見直しを行なっておりますが、これにつきましては、中間報告の策定手順を参考に実施しているところでございます。

公益通報者保護制度については、当然、社会的ルールとして、公益通報者を保護する制度は必要と思われまます。企業としてはまず、法令や社内規程などを守るために、ホットラインのような社内相談窓口が必要と考えております。また、その相談窓口は、その活用促進のために、絶えず社員に働きかけることが、その機能を十分発揮できるものと確信しております。

最後になりますが、自主行動基準の指針策定委員会から提示されております、事業者のメリットについて感想を述べさせていただきます。

ここに提示されておりますように、消費者と信頼関係が再構築できる、企業経営の透明性を高められる、自社製品の信頼が高まる、社会により高い説明責任を果たせる、苦情相談などの迅速・公正な対応によりトラブルが減少する、経営方針の明確性・透明性により機関投資家、一般投資家の信頼が得られるの6項目でございました。

弊社では現在、透明性のある経営を、変革の柱として社内改革を行なっております。ここに示されておりますメリットは、弊社にとりましては非常に大きな経営効果と受けとめております。

以上をもちまして説明を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

松本委員長 ありがとうございました。それでは、ただいまの雪印乳業の取り組みにつきまして、どうぞご質問をお出してください。

滝川委員 雪印さんは、たとえば先ほどお話しされたN I C O Sと比べますと、すでに事故を起こしまして、消費者の信頼をかなり失っているわけですね。

岡田氏 はい、そうでございます。

滝川委員 だから、もし取り組みが成功すれば、実際に消費者の信頼を取り戻して、業績も回復

するだろうという状況にあると思うんです。そうすると、かなり思い切った措置をとるメリットが十分あると思いますね。

そこで、これまでの状況と、いまのお話を聞いていますと、大事なのは、食品の事故が起こったときに、防ぐというモニター制度がしっかりしているということだと思うんです。それで、そういうしっかりした制度をとってるということを消費者に納得させることですね。

そうすると、たとえば、ここでもうちょっと言えないのかなと思ったのは、公益通報者ということとは、わかりやすくいえば内部告発者ですね。これをしっかりモニターする制度です。

社外取締役と企業倫理委員会ということで対処していらっしゃるんですけども、もっとできないのか。

たとえば企業倫理委員会でも、内部の人が入っていますね。これを外部の人だけ、しかも、外部も、普通の人ではなく、たとえば法律事務所の弁護士を入れて、内部組織と遮断してしまう。通報は直接そこにやれというやり方です。これは証券会社でやっているところがあります。

そういうしっかりした仕組みをとって、事故処理は確実にやって、内部の保身とか、事なかれ主義を許さないという制度を作る。それを新聞広告などで消費者にアピールする。そうすると、売上も回復が期待できる。そういうことを考慮されるといいんじゃないかと感じました。

岡田氏 ありがとうございます。

ご意見いただきましたのは、内部通報の制度と理解しておりますが、私どもではホットラインという制度をつくっております、企業倫理室が通報窓口になっておりますが、その窓口を社外のもので対応するというご意見があったかと思えます。

このホットラインの内容につきましては、企業倫理委員会の中で、相談者の氏名は伏せておりますけれども、内容については、委員会の中でも検討いただいて、その対応のよし悪し等々につきましてご提言をいただいております。

いまはそういう状況で取り進めているというところでございます。

高原氏 補足をいたしますけど、いまは内部通報者の問題でご意見を頂戴いたしましたが、ご指摘のとおり、検討する必要があると思っております。現在、私どもで一番力を入れておりますのは、先ほどご説明を申し上げましたCSセンターでの、お客様からの苦情の対応ということでございます。

雪印牛乳だけでも一日に15万本も皆さんに飲んでいただいている。飲んでいただいているお客様の中からの声を全国から集中して、事故につながるようなものがあればすぐに対応するという体制をとっているということで、むしろお客様からの声をキチッと生かすことのほうが、いまの時点

では重要かと思っております。

鍋嶋委員 いまのお話のところ、いまCSセンターとおっしゃいましたが、それはお客様センターと書いてあるもののことでしょうか。

高原氏 そうでございます。

鍋嶋委員 そうしますと、最初に、19枚目にある「危機管理体制の整備」のところ、いわゆる危機管理があった場合は、いまのお話でわかりました。私がいつも思うのは、通常の対応においてお客様センターあるいはCSセンターが、一体社内のどこの位置にあるのか、社長とどのくらい近いのかということが重要なことで、危機管理的にどうだという話ではないと思います。

通常どういう組織になっている、それから、何かあったときには、それはどこが主管していくのか、消費者センター、お客様センターですか、CSセンターが主管してやっていくのか、あるいはだれがやっていくのか、そのへんの通常の社内的な位置、あるいは社長との距離を教えてください。

高原氏 ご回答申し上げます。

毎日入ってくるいろんなお客様の声のうち、商品の苦情や不満に類するものが大体4分の1でございます。

商品苦情の約半分について、お客様のところを訪問して説明をし、ご理解を得るというような対応をしております。

残りの4分の3は、たとえば私どもの製品がおいしかったとか、これはいいというお褒めの言葉も1、2割程度でございます。

また、改善提案をいただくこともあります。この前まで滑らかだった味が急にガサガサしたとか、そういったものを受けながら改善をしていったものが、1年間に60件ほどあります。

ですから、危機対応だけではなくて、商品の改善についてもお客様センターが大変貢献をしているということを、まずご理解をいただきたいと思います。

こういった重要な位置づけのセンターでございますので、お客様センターは、代表取締役の副社長が直接管轄をいたしております。

私ども役員も毎週定例的に、お客様の声をお聞きし、経営に直接生かしております。

このように、お客様のお声を反映させながら、お客様からの信頼を回復していくように努力をしていきたいと思っております。

以上でございます。

原委員 4点あるんですが、質問と意見ということで、今日は建設的に話すようにということな

ので、ちょっと丁寧にお話ししたいと思うんですが、1つは、一番最初のところで、お客様センターとか商品安全監査室とか、こういった3つくらい新しいものが設けられているんですけども、食品メーカーであれば、基本的にはこの3つとも大変重要なものなので、おそらく既存でもあったのではないかと。

それまでの組織の中にもあったのではないかとと思うんですけども、今回のことで、新たに仕組みとして設けられた感じなのか、それとも、既存のものを充実させるというふうな形での取り組みになっているのかというところが1つ質問です。

2つ目ですが、一番最後のところで、こちらのコンプライアンスの議論と照らし合わせたときに欠けている点として、行動憲章の明確性の話と、社員への徹底というところが挙げられていて、私も両方とも非常に重要なポイントだと思っているんですが、そういう意味でいうと、こちらに挙げられている行動憲章でも、まだ具体性がかなり欠けているような感じがしていて、来年の1月に新しいものが出るということではあるんですが、5ページ目のところに、社員の中から自主的な動きが出てきているというお話があって、その具体的なお話がなかったんですが、私としては、行動憲章の作り方というのは、あちこちから持ってきて、いいものをつくろうというのではなくて、本来であれば社員が、自分たちが持ち寄ってつくったほうが良いと考えていて、先ほどの5ページ目、あまり詳しい説明ではなかったんですけども、できれば社員が、自分たちが考えて、そのアイデアを持ってきて、それで新しくつくっていきこうというような、それから、これは金融関係ですけども、苦情の中から、ヒントになるものを拾ってきて、これからの物づくりとかサービスづくりは、こういうところがポイントだということでつくられたようなところもありますので、ぜひ、できるだけいいものを持って来ようで、アイデアを外からいっぱいということではなくて、中からやっつけていければ、具体性も、社員への徹底というところもできるのでないかなと思っておりまして、この憲章の具体化をどういうふうに行われているのかということが2つ目です。

3つ目が、グループ会社への徹底の部分ですが、雪印食品の事例が出てきたときに、私、テレビでニュースを見ていましたら、たぶん雪印食品の社員の方で、乳業ではなかったかと思うんですが、これを持っていらしたような気がするんですね。

それで、すごく立派なものはあったんですけどもというようなことを、インタビューで答えていらして、だから、雪印食品にはこれは行っていたのかなと思うんですが、全然別個に、たとえばISO14000、環境管理監査なんかも、これは自社が環境方針を立てれば、それを関連する会社にももちろん提示をして、一緒になってやっつけていきこうというふうなことが、ISO14000では盛り込まれているわけですけども、そういう考え方が打ち立てられていれば、それを提示された

関連会社のほうも、自分たちもISO14000を取得しようというふうになって、どんどん輪が広がるわけですね。

その仕組みづくりみたいなことも具体的にどう考えていらっしゃるかが3点目です。

4点目は、今回の事故の前にも、1955年にも大きな事故があったということのご紹介があったんですが、私の感じとしては、この1年、2年、いろんな企業の不祥事というんでしょうか、そういうものあって、その後どうなったのかなというのがよく見えませんね。

皆さん、おわびの広告とか社告のようなものを出されるんですが、もちろんそれは大切で、おやりになる部分はいいいんですが、私ども消費者からすると、半年たったところとか、1年がたったところ、3年がたったところで、どういうふうに社内が変わってきているのかというところをやっぱり見せていただきたいというのがありまして、そういう継続的な改善の取り組みの情報開示みたいな、情報提供のような部分というのも、いまどのようにお考えになっていらっしゃるのかというところをお聞きしたいと思います。

以上の4点です。

岡田氏 4項目の質問をいただきまして、回答の順番がずれますが、1つは、憲章の作り方ですけれども、まさにいまご意見いただきましたように、行動憲章をつくるのはプロジェクトのように、一部の人間がつくるのではなくて、社員全員に意見交換しながらつくりたいと考えております。

実は企業倫理委員会の中で、田中先生からもいろいろご指導をいただきまして、まさにそうした作り方で、取り組もうと思っております。ありがとうございます。

グループ会社の行動憲章の件ですが、たぶんこの憲章は雪印乳業のものだと思います。

事故後に会社がどのように変わっていったかが必要だとはご意見ですが、われわれもその点が大切だと思っております。何か事があった、事故があった、その時は一気呵成に対応も迫られますが、終わってしまったら忘れていくという体質がどうしても、いままでございました。

いま社長の高野瀬は、この2年間を、そういう意味で少し棚卸しをし、総括をしと言われております。

何がいままで変わったのかというものはっきり総括する。そして、その変わったものを半年後、1年後確認する。その中で未達成な部分を補強し、スパイラルアップしていくように言われております。

まさに私も、今日ここで、この企業倫理のご説明をさせていただいておりますのは、当社が実施してきた企業倫理活動の一つの棚卸しの機会をいただいたと思っております。

事が起こった後、どういうふうに会社が変わったか、それをしっかり社会にお伝えできるか、ま

た、しなければいけないかということを感じ、われわれはいま、実践しようとしております。

高原氏 最後の第1点目のところ、私からお答え申し上げますが、お客様センターは以前はそれぞれ全国一元対応のセンターではなくて、6地域にそれぞれセンターを置いておりました。それを1カ所にまとめたということでもあります。

それと同時に、システムも大幅に見直しました。当社の全製品について、お客様から申し出があった場合、すぐに製品が画面に出てくるような、そんなシステムになっておりまして、お客様からの質問に的確に答えるような、システムのレベルアップもいたしております。

全国にいろいろなものを配送いたしておりますから、九州で1件事故があって、北海道で1件あってということもあり得ます。それが瞬時に2件起こったということが判断できる、そういう仕組みにしたということで、非常に意味があったと思っております。

もう一点、事故後対応は、いま岡田のほうから申し上げたとおりでございますけれども、他社様の事例でも信頼回復に20年かかっております。

具体的には、売上が前と同じようになるまでに20年かかったということもございますが、20年以上経った事件も風化させない、そういうセレモニーをされているようでございます。私どもも同様に、風化させないようにキッチリやっていきたいと思っております。

以上でございます。

岡田氏 先ほどのご質問、事故後の信頼回復に向けての5項目で、そのときに新しく作られたものをご説明いたします。経営諮問委員会は、事故後に新たにつくられた委員会でございます。

また、行動憲章・指針につきましても、明確につくられたのは事故後でございます。

お客様センターは、いま高原のほうから説明がありましたように、地域にあるものを集約し、システム化したということもございます。

商品安全監査室は、食中毒事故を教訓に、新たにつくられた組織でございます。

食品衛生研究所につきましても、食中毒後の、社会への貢献が目的でつくられたものでございます。

お手もとにいまお配りさせていただきましたのが、当社の社内報に載せましたお客様センターでございます。

田中委員 本日はせっかく、日和佐社外取締役がお越しになっておりますので、一つお尋ねしたいんです。消費者団体のお仕事をなさって、外から見ていたときと、実際、社内に入って、企業倫理委員会の委員長のみならず、社外取締役となってみたら、どこがどういうふうな印象であったか。

また、いま徐々に改善しつつありますけれども、個人的な見解でも、こういう方向に持っていけ

ば、雪印はよくなるのではないかとか、そういう印象があるかと思うんですが、ぜひ私も伺わせていただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

日和佐氏 ご質問いただきましてありがとうございます。

まず、外にいたときの情報入手の方法ですけれども、それは主にマスコミでしかないわけです。情報の収集方法がマスコミと、あとは、それ以後、いまの厚生労働省、当時は厚生省でした、で、雪印の食中毒について検討し、まとめがされました。

ですから、そういう、いわゆる行政からの情報とマスコミからのもの、それしか、言ってみれば情報は無いわけですし、それで判断をせざるを得ないわけです。

ですが、中に入った感じでは、それは、言ってみれば、外向きに出されていた情報であって、システム上とか、人の関係ということでは、非常に複雑な要因がもっともっとあるわけです。

そういうことについては、中に入って初めて、多くの従業員との話し合いの機会を持ちましたので、わかってきた。ですから、やはり情報量が全く違うということです。

そこで一番感じているのは、いま岡田さんからも報告がありましたように、システムはかなりよくできているんですよ。よくできているんですけれども、それが末端まで行き渡って実行されているかということになると、これはまだ非常に危ういものがある。それがいまの実感です。

ですから、企業倫理憲章にしても、中身はそんなに悪くはない。ですけれども、末端の工場の職員まで全部それを知って、全部が実行しているかということ、そうはなっていない。

ですから、システムをつくる、そのことも決してやさしいことではありませんけれども、まあできますね。

ですけれど、そのシステムを、如何に徹底させるかということが非常にむずかしい。それが課題であると思っています。

浸透の仕方なんですけれども、見ていますと、トップダウンであったのではないと思われるわけですね。

ですから、システムをつくる過程のところで、全社員の参画がないわけです。ですから、システムを作る場合、中間取りまとめをしたところで、全社員から意見を聞いて、そして修正し、もう一回、また全社員の意見を聞くというような行ったり来たりの交流が社員への定着には重要であると思います。

全社員が参加をして、そのシステムがつくられるという過程が非常に大事なことだと思っております、それを精力的に、これからの表示の問題や、新しく企業憲章をつくるときに、そのような手法を意図的にとって、全社員の合意のもとにつくられた、みんなのものだという形にしていきたい

いなと思っています。

坂東委員 社外取締役という制度をお使いになったということ、これはおそらく日本で一つのモデルケースだと思います。その意味でのご努力というのは大変評価されるべきだと私は思っておりますので、その点、率直に申し上げたいと思います。

ただ、社外取締役という制度は、本来は消費者の問題だけではなくて、幅広いコーポレートガバナンスの対象の議論として出てきて、現在、お一人の方がそれに、大変優秀な方ではあるんですけども、対応されているということを考えますと、社外取締役というものをどうやって、これから企業の中で位置づけていただくかというのは、雪印さんに限ったことではなくて、非常に重要な課題として意識していかなければいけないのかなと思います。

それと、コンプライアンスの問題が、今回は非常によく接合できたんだと思うんですが、今後、一般論として、それが議論できるのかということについては、ぜひ、雪印の経験を外へ出していただくことが重要であると思っております。それが意見であります。

それとの関係でいけば、まさしく、大変なご苦勞をなさっていることを、できるだけ情報開示していただきたい。公開していただきたい。

たとえばいま、なるほど、これは事業者向けのものでありますから、そういうふうになるのだろうなと思うんですが、たとえば「21世紀コンセプトブック」、最後に、「本書を外部へ譲渡することを禁じます」というふうに書いてあって、今回もこれは委員限りということですが、これはそんなに外へ出しちゃだめなような本なんだろうかというのは、読ませていただいて、もったいないなあというふうにもむしろ思うんですね。

これだけのことをちゃんと書いていただいて、これを読める消費者はきっといると思います。

したがって、もちろん理念的に外に出せないという部分があるかもしれない。しかし、あまりそういうことにこだわらずに、むしろ積極的に公開されたほうがいいのではないだろうかと思うところであります。

たとえば、さらに、私も勉強不足で知りませんでした。商品の改良・改善が約60件、1年間でなされた。それが具体的に何なのか、1件も、残念ながら私は思いつかない。それはもったいない。

改めて、どうやってご努力を、多くの消費者に情報を伝えていくかという点を、むしろ積極的に公開する中で、透明性の確保という議論がありますが、ご検討をいただくと大変ありがたいなと思います。

その点について、もし何かご見解があれば、お教えいただければと思います。

日和佐氏 私も坂東先生と同じように、何でこれが企業秘密なのかということを質問しました。

まさに確固たる理由はないわけです。こうこうこういう理由だから秘密に、情報公開しないという確固たる理由がありませんで、ただ、これをつくったときは、よその企業、ほとんどこれが企業秘密になっています。おそらくそういうことになったんであろうという、単なるそんな経過のようです。

今度これを見直そうということで進めておりますけれども、今回以降は公開にしていきたいと思います。

高委員 公開というのは確かに望ましいことだと思うんですけども、これはだれに質問するという意味でもないんですけど、たとえば社員さんの意見を聞きながら、本当に職場にあるいろんな法令違反のリスクなんかを出してきて、それをどうやって回避していくかという具体的なマニュアルをつくっていくと、逆に出不せないなというような状況も出てくると思うんですね。

いま、今日紹介していただいた冊子ですけれども、これであれば確かに公表はできると思うんです。

ただ、具体的なものをつくっていけばいくほど、私はなかなかむずかしくなるんじゃないかなと思います。

自主行動基準というのを、この委員会で検討しているんですけども、それはあくまでも消費者に対してどういう約束をしますという、会社側が消費者に対して守るべきことを明示するということですね。

ですから、そのものについては公表はできると思うんですけども、コンプライアンス・マニュアルについて、細かい内容のものを公表するかどうかとなると、それは会社にとって逆にリスクになる可能性があるんじゃないかなとの印象を持っています。

それから意見なんですけれども、今日、おそらく経営状況が非常に厳しい中で、こうやって報告していただいたこと、大変感謝しております。

それで、売上、これからもとに戻るまでに20年かかるというふうに説明していただいたんですけども、私としては、もちろん完璧であるはずはないと思うんですね。いま取り組んでおられることは。

ただ、前向きに取り組んでおられるこの成果をやはり形にしていってほしいと思います。20年なんかかけないで、企業倫理とかコンプライアンスに取り組んでいる会社は見事に再生するんだというところを証明していただきたい。

それがまた、ほかのまじめに取り組もうとする会社にとっての励みにもなると思いますので、何

卒よろしくお願いいいたします。

岡田氏 ありがとうございます。

高原氏 風化させないという意味で申し上げたわけですが、現在取り組んでおります再建計画の期間中には、中毒事件の前ぐらいまでに戻ろうという思いは強く持っております。

原委員 もう一点追加なんです、これは雪印さんに限らず全体的なところなんですけれども、雪印さんの場合も、お客様第一主義というのがトップに出てきていて、これは各社もほとんどトップに出されてくる。

お客様が第一、消費者が第一という視点で出されるんですが、そのわりには、社員に対して、消費者問題とか消費者教育というんでしょうか、そういうことにほとんど取り組まれていないですね。

数年前に各企業にアンケート調査を、それほど大きい範囲ではないんですけれども、やったことがあるんですが、消費者問題とか、そういったことを、社内の社員教育でどれぐらいやっぴらっしゃるかという質問でとったんですが、新入社員で入っていらしたときに、新人教育というところで一コマぐらいやって、あとは課長職とか管理職になられるときに、また、管理職のための研修があって、そういったところで一コマぐらいおやりになる。

あるいは国民生活センターでおやりになっていらっしゃるような研修ですね、外部の研修に一回出られるということで、企業の中で35年か40年ぐらいいて、2回ぐらいしかチャンスがないというのは、やっぱり基本的に、いつもお客様第一と言われるわりには、消費者が大事と言われるわりには、中でどれだけ教育ということが徹底しているのかなということを大変感じておりまして、今回、行動憲章をつくるときに、社員の声を生かしてつくられるということにはなるんですけれども、これは私は雪印に限らず全体的な、問題点としてはあるのではないかなと思っております、今回もそういうふうに掲げられておりますけれども、中での消費者教育ということに、やっぱり継続して取り組んでいただけたらと思っております。

意見ということで。

高原氏 全く同感でございまして。

私どもも、4月からお客様モニターという制度を始めております。

東京と大阪でそれぞれ27人の主婦の方にモニターになっていただきまして、月に一度開催し、つい先週の月曜日に最後の報告会をやらせていただきました。

その中で、工場も見させていただきましたし、私どもからも、基本的に出せるものはすべて出して、私どものことをご理解をいただいて、それから、ご提言をたくさんいただきました。

今回のお客様モニターは9月に第一期が終了しましたが、モニターの皆さんにも、また半年後、

1年後、わが社がどういうふうに変ったのか、そういったことも見ていただくような企画も考えたいと思っておりますし、これから先もお客様の声を常に聞きながら、それを経営に生かしていくということをお約束いたしました。

話が少し脱線いたしました。お客さまから生産者の皆さんなど私どもとかかわっているステークホルダーの方たちのご意見も頂きながら、経営の革新と、信頼の回復に取り組んでまいります。

松本委員長 ほかに何かご質問、ご意見ございませんか。

特にございませんようでしたら、このへんで雪印乳業さんからのヒアリングは終えたいと思いません。どうもありがとうございました。

岡田氏 どうもありがとうございました。

松本委員長 本日は個別企業からのヒアリングということで、大変貴重なご経験についてお話をいただきました。これを、最終報告に向けて大いに参考にさせていただきたいと思えます。

なお、再度確認ということですが、外に出してもいいのではないかとご指摘もありましたけれども、一応提供された側としては、委員限りということになっている資料がかなりございますので、取り扱いにつきましては十分にご注意を願いたいと思えます。

なお、最後に事務局のほうからご連絡をお願いいたします。

中村消費者企画課長 それではスケジュールの関係についてご連絡をいたします。

次回でございますが、来週10月11日、金曜日の9時半からということでご連絡を差し上げておまして、同じように、三菱自動車工業株式会社その他からのヒアリングその他を予定しておりますが、若干、各関係者のスケジュール調整を引き続きしておりますので、場合によりまして、10月11日ではなく、別の日程のほうが都合がいい場合がございますので、そのへんは至急調整をいたしまして、改めてご連絡を差し上げたいと思っております。

それから11月のほうでございますけれども、これも事務的にはご連絡がいつているかと思いませんけれども、念のために申し上げておきますと、11月1日の金曜日の午後1時半から4時半と、11月29日の金曜日の午後2時から5時を予定いたしております。

詳細につきまして、また最終調整をいたしまして、事務局からできるだけ早くご連絡を差し上げたいと思っておりますので、よろしく願い申し上げます。

松本委員長 それでは、本日はこれにて閉会とさせていただきます。どうもありがとうございました。