

政策決定プロセスへの経営視点の導入

岩本 隆、桑島 浩章^{*}、加瀬 洋^{*}、加賀 裕也^{*}

慶應義塾大学大学院経営管理研究科、青山社中株式会社^{*}

要旨

産業政策の重要性がますます高まる昨今、政策が企業経営に与える影響はますます大きくなっており、新たに決まる政策がどの程度企業に影響を与えるのか定量的に理解することは極めて重要である。本研究では、「消費者の財産的被害の集団的な回復のための民事の裁判手続の特例に関する法律案」を題材に、本制度がどのような産業やどのような企業にどのような影響を与え得るのかについて客観的・論理的・定量的に分析した。その結果、本制度が原案のまま導入された場合、日本国に存在する企業の事業損益に与える経済的なポテンシャルインパクトは、短期的には▲0.3～▲1兆円、中長期的には▲6～▲20兆円という分析結果となり、大きなインパクトを与える3つの要因が抽出された。

キーワード：政策決定プロセス、経営視点、客観的・論理的・定量的分析

1. はじめに

日本では、昨今、特にリーマンショック以降、産業構造変革の必要性に迫られており、産業政策の重要性が高まっている。産業政策が民間企業の業績に及ぼす影響は大きく、民間企業側でも、政策担当部署を設置する企業が増えている。

そういった中、2008年～2009年頃から、経済産業省はじめ各省庁が産業政策を打ち出し、これらが現在の「アベノミクス」の産業政策につながってきた。筆者が在籍していた株式会社ドリームインキュベータ（DI）でも、数多くの産業政策の提言をし、民間企業を巻き込んで政策の実現に動いてきた。この活動をDIでは「産業プロデュース」と名付けている。産業プロデュースの肝は、「技術」のプロ、「戦略」のプロ、「政策」のプロが融合して活動することであり、Multi-Disciplinary Practice（MDP）を実現しているところにある¹⁾。政策決定プロセスに技術や戦略などを含めた経営視点を導入することで、産業活性化につながる政策に落とし込むのである。

本研究では、産業プロデュース活動で培ったノウハウをベースに、「消費者の財産的被害の集団的な回復のための民事の裁判手続の特例に関する法律案」²⁾を経営学の視点で客観的・論理的・定量的に分析した。本制度は、平成25年4月19日に閣議決定され、本論文執筆時点（平成25年6月）では国会審議が開始された段階である。

2. 本制度の概要

本制度は、布団のモニター商法など悪徳商法の被害者に代わって、特定の消費者団体が損害賠償請求を起こせる制度である。今でも消費者は通常の民事訴訟で企業を訴えることができるが、裁判には費用や労力がかかり、消費者被害の金額が少額（数十万円～百万円）の場合は、被害金額に比べて割に合わないなどの難点があった。

本制度では、消費者の敗訴リスクを低くするために、2段階の裁判手続きを経る工夫がなされている。1段階目では、被害者からの申し出を受けて、国の認定した適格消費者団体が共通義務確認の訴えを提訴する。1段階目で勝訴した場合に2段階目に進み、「適格消費者団体が消費者へ通知・告知」→「消費者が自身の被害を消費者団体に申し出」→「裁判所が賠償額を確定」→「事業者が消費者へ支払い」というステップを経て、被害が救済される。

一方、企業側にとっては、本制度は、米国で法案成立後企業側が想定をはるかに超えたリスクを背負うことになったクラスアクションの制度を想起させ、「訴訟の勝ち負けに関係なく、訴訟を起こさせること自体が企業のブランド価値を毀損してしまう」、「企業の修理対応で満足していた消費者が、いわば勝ち馬に乗る形で訴訟に参加してくる」などといった懸念をもたれており、消費者を守るための制度が、悪徳ではない企業の経営を圧迫することになり、巡り巡って、企業で働く消費者にマイナスの影響をもたらす結果にもなりうるという想像もかきたてられる。

3. 経営視点を導入した政策決定プロセス

図1に、本論文で提案する経営視点を導入した政策決定プロセスを示す。

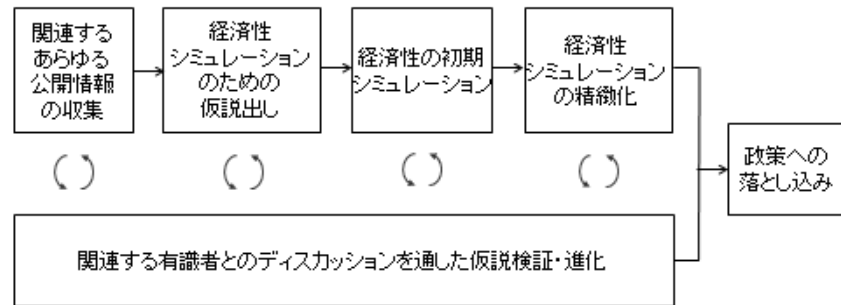


図1 経営視点を導入した政策決定プロセス

図1で示す政策決定プロセスは、企業の経営戦略決定プロセスと基本的な流れは同じである。あらゆる情報を収集した上で、仮説を出し、仮説の検証を実施する。ここで重要なことは、意味のある有識者とディスカッションをすることである。現場の情報や各有識者の本音の考えなどは公開情報から得られることは少ない。また有識者と仮説をベースに議論をすることで、新たなアイデアが出て仮説が更に進化するといったことがある。一方、このディスカッションをマネージするスキルを身に付けるのは簡単ではなく、数年程度の経験を積むことが必要である。

もう一つ重要な点としては、定量的なシミュレーションであり、ここではビジネス感覚が重要となる。シミュレーションをする際には、ある程度の累積経験に基づ

くコストや価格の感覚や、数値化するためのパラメータの設定の仕方など、経営戦略を立案する際に必要なスキルが求められる。

そして、定量的なシミュレーションと有識者とのディスカッションをぐるぐる回しながら、最終的に、政策がどうあれば誰にとって何がいいのかといったことを構造的に整理する。

政策決定プロセスにおいて、パブリックコメントを求めるといったことはどの省庁でもなされている。これも勿論重要な活動ではあるが、定性的な議論に終始してコメントの優先順位がつけられていなかったり、意味のあるコメントが得られなかったりといったことが往々にしてあるように思われる。

4. 分析結果

図1と同等のプロセスにより、「消費者の財産的被害の集団的な回復のための民事の裁判手続の特例に関する法律案」の経済的ポテンシャルインパクトシミュレーションを客観的・論理的・定量的に行った。

情報収集においては、日本国内のみならず、海外の情報も可能な限り収集した。有識者等とのディスカッションにおいては、客観性を保つためにも、さまざまな意見をもつ方々に対して多面的に実施した。具体的には、「本制度設計の有識者・関係者」、「一般事業会社の法務部、渉外担当者、コンプライアンス担当者」、「弁護士」、「本制度の訴訟主体となり得る関連団体」などとディスカッションを行った。

現段階で提案されている制度の中身をベースにしたケースをケース1とし、今後の制度の中身の変更・進化の可能性も含めたケースをケース2としてシミュレーションを行った。それぞれのケースの内容は以下である。

【ケース1】現在の制度案が規定する「共通義務確認の訴え」の提起主体が、短期的には現在の「適格消費者団体」数(2013年3月8日時点11団体)を上限とし、かつ「特定適格消費者団体」の構成人員規模が現在の「適格消費者団体」の人員規模と大きく変動しなかった場合

【ケース2】中長期的に「特定適格消費者団体」数及びその構成人員の規模が拡大され、その人員的制約が救済すべき訴訟件数に対応することの足枷にならず、かつ被害を受けた消費者及び同種サービスを利用した消費者を含む全員が本制度によって賠償をうけた場合

本制度が企業経営に与えるリスクとしては、訴訟前、訴訟中、訴訟後の3つの段階で新たな費用が発生する可能性がある。それぞれの段階で発生し得る費用は以下である。

(1) 訴訟前：本制度に対する情報収集費用、不具合防止費用、弁護士費用、保険費用

(2) 訴訟中：賠償額費用、弁護士費用（賠償額費用に対しては、他の一般法が規定する時効の範囲内で、本制度が活用される場合も加味している）

(3) 訴訟後：風評がもたらす損益に対する影響、関連する法制度が刷新・規制強化されることによる対応費用、研究開発費等が圧縮されることによる損益への影響

シミュレーションを実施した際の計算式についてはかなり複雑なため本論文では詳細は割愛するが、さまざまなディスカッションを通して現実的にあり得そうな数字をベースにシミュレーションをした結果、本制度が企業に与える経済的ポテンシャルインパクトは以下ようになった。

【ケース1】▲0.3～1.0兆円（訴訟前：▲0.3～0.7兆円、訴訟後：▲0.0～0.3兆円）

【ケース2】▲6.0～19.2兆円（訴訟前：▲0.3～0.9兆円、訴訟中：▲4.6～11.7兆円、訴訟後：1.0～6.6兆円）

5. 考察

客観的・論理的・定量的に分析したことによって、企業に与える経済的インパクトの要因についての優先順位が明確になった。具体的には以下の3つの要因が大きなインパクトを与える可能性がある。各要因による経済的ポテンシャルインパクトの数字には重複分も含まれている。

(1) 救済対象者としての「フリーライダー」の存在

本制度の適用により、被害者意識のない同種商製品・サービスの消費者までもが救済対象となりうる。そのため特殊な状況でしか発生しない損害が全ての消費者に対して適用され、賠償額が飛躍的に増加する可能性がある。

本要因による経済的ポテンシャルインパクトは7兆円。

(2) 本制度案施行後に生じた個別案件も遡って対象となりうること

消費者庁によれば、本制度は民事訴訟制度の特例を定めるものであり、既存の実体法に変更を加えるものではないとされており、すでに起きている個別案件については実体法である会社法や民法が規定する時効期限がそのまま適用される。そのため、本制度導入により、その発生時期にかかわらず、時効期限内の案件はすべて本制度の対象となり、取引時点では予見不能であった訴訟リスクを企業として負うことになる上、その賠償額は飛躍的に増加する可能性がある。

本要因による経済的ポテンシャルインパクトは9兆円。

(3) 訴訟後に生じうる企業活動への負の影響

被告になる企業は賠償、訴訟準備・対応にかかる物理的コストに加え、訴訟提起されること自体により企業ブランドが毀損されることになる。さらに、その訴訟対象によっては、商製品・サービスだけでなく業界全体の評価にも飛び火し、いわゆる“風評被害”をもたらすリスクが想定される。

さらに、本制度は訴訟提起が発端となり、従来の訴訟よりも、より多くの消費者が参加することが見込まれるため、その影響度は大きくなり、当該企業を含む業界全体の規制の強化につながる可能性も否めない。この場合、規制強化がもたらす対応コストの増加といった副次的な負の影響が想定される。

また、賠償額はそのまま企業の経営活動を圧迫することにつながり、研究開発や広告宣伝さらには設備投資といった収益獲得に必要な経済活動の足枷になる危険を孕んでいる。

本要因による経済的ポテンシャルインパクトは7兆円。

5. おわりに

本制度案は2013年4月19日に閣議決定されたが、その際には、3つの大きな要因の1つである「(2) 本制度案施行後に生じた個別案件も遡って対象となりうること」について、法案から削除され、企業にとっての大きなリスク要因の1つはひとまず回避された。

本制度は消費者のために作成された法案ではあるが、企業の利益と消費者の利益は必ずしも相反するものではなく、そういう意味で、企業にとってのメリット・デメリット、それによる消費者にとってのメリット・デメリットを議論することは非常に意味があると思われる。またそのための客観的・論理的・定量的な材料を提供することは議論をフェアに進める上でも重要であり、本研究がその端緒となることを願っている。

参考文献

岩本隆 (2012) 「技術・戦略・政策の融合による産業プロデュース」 『年次学術大会 講演要旨集, 27』 研究・技術計画学会, 709-712.

消費者庁(2012) 「消費者の財産的被害の集団的な回復のための民事の裁判手続の特例に関する法律案」 『消費者庁ホームページ』.