

2015 年度  
学士論文

日本企業の戦略的フィランソロピー—  
—金融機関における社会貢献活動のあり方—

2016 年 1 月 29 日  
早稲田大学 商学部 4 年  
1F120993-5 山崎恵理子

## はしがき

やっと書き終わりました。

卒業論文を書く前は、きちんと余裕を持って計画的にやろうとか、4万字も書いたらすごく達成感があるだろうと考えていましたが、いざやり始めると全く自分の思い通りにはいかずに最後までつまずいてばかりでした。そのため、今は正直上手くセルフマネジメントができなかったという後悔や反省の気持ちが大きいです。

4年間の大学生活を振り返ると、サークルもアルバイトも学業もたいしてやってこなかった自分にとって、谷本ゼミの存在は非常に大きいものでした。3年生の時はグループワークだったため、毎週発表の準備のために色々な文献を探し、時間が合えば何度も集まってぎりぎりまで話し合いをしていました。初めは1つの課題を終えるのにこんなに大変なのかと愕然としましたが、1年経つとそれが当たり前を感じるようになっていました。4年生になって就活が本格的に始まってからは、あまりゼミに集中して取り組む事はできていませんでしたが、毎週金曜日に全員で顔をそろえるとどこか安心感を抱いていました。この2年間は、谷本ゼミの同期と過ごした時間がとても長かったので、今ゼミがもうないのだと考えると寂しい気持ちになります。

そして、谷本ゼミでの2年間は、自分が今まで経験してこなかった事を沢山経験しました。合宿で自分の意見を人前で発表したり、早稲田祭のリーダーを務めたり…。谷本ゼミに入る前まではグループワークやプレゼンのある授業は極力避けてきたぐらい苦手意識がありました。その苦手意識を少しでもゼミで克服したいと思っていたものの、自分の性格が急に変わる訳もなく、毎回毎回ただ他の人の意見に圧倒されてばかりで、自分のあまりの出来なさに落ち込んだり、もっとこうすれば良かったと後から反省したりすることが沢山ありました。今冷静に考えてみると、考えすぎずにもっと気楽にやれば良かったと思うのですが、その時はとにかく目の前の事をこなしていくのに必死でした。それでも、谷本先生や同期の皆のおかげで何とか乗り越える事が出来ました。自分にとって谷本ゼミでの経験から学んだ事は、CSRの知識もそうですが、どちらかというと自分で考え、成し遂げる事の方が大きかったです。今では谷本ゼミでこうした経験ができて良かったと前向きに思っています。

最後に、ゼミ活動を通じて沢山の方にお世話になりました。いつも話を聞いてくれたり、励まし合ったりした同期の皆、毎回ゼミに来てくださり早稲田祭や夏合宿でも的確なアドバイスを下さった院生の方々、色々な相談に乗って下さったり、楽しませて下さった先輩方、優秀で刺激を与えてくれた後

輩たち、いつも見守ってくれていた家族、そして未熟な自分に最後まで指導して下さった谷本先生。すべての方々に本当に感謝しています。特に今年に入ってから、ゼミの事やそれ以外の事でも色んな方にご迷惑をお掛けしてしまいましたが、最後まで諦めずに谷本ゼミにいて良かったです。本当にありがとうございました。

2015年12月18日

山崎恵理子

## 目次

第1章 企業の社会貢献活動に対する問題意識	5
第1節 問題提起	5
第2節 本論文の構成	5
第2章 企業における社会貢献活動	7
第1節 企業の社会的責任とは	7
第2節 企業の社会貢献活動とは	8
(1) 社会貢献活動の定義	8
(2) 社会貢献活動の形態	10
第3節 社会貢献活動の歴史	11
(1) 日本の社会貢献活動	11
(2) 社会貢献活動の新たな動き	13
第3章 戦略的フィランソロピーについて	16
第1節 戦略的フィランソロピーに関する先行研究	16
(1) 谷本	16
(2) ポーター	17
(3) 宮田	19
(4) 伊吹	20
第2節 先行研究の比較	21
第3節 社会貢献活動と企業価値の関連性	22
第4節 戦略的フィランソロピーとは	24
第5節 先進事例からみる社会貢献活動のマネジメント	25
第4章 金融機関における社会貢献活動	34
第1節 金融機関のCSR	34
第2節 業態別にみるCSRと社会貢献活動	34
(1) 銀行	34
(2) 損害保険	36
(3) 生命保険	38
(4) 業態別の特徴と課題	40
第3節 事例分析－MS&AD インシュアランスグループ	40
第5章 今後の金融機関における社会貢献活動のあり方	46
第1節 本論文の総括	46
第2節 今後の金融機関における社会貢献活動のあり方とは	46
参考文献一覧、URL一覧	48

## 第1章 企業の社会貢献活動に対する問題意識

### 第1節 問題提起

企業の社会貢献活動と聞いて思い浮かべることは何だろうか。おそらく多くの人が、地域のボランティア活動やスポーツ支援などを思い浮かべるのではないだろうか。つまり、社会貢献活動は企業の慈善活動であると認識しているに違いない。確かに社会貢献活動は本業を疎かにしてまで取り組む活動ではない。企業はそもそも本業を通じて社会に貢献することが使命であって、企業の事業目的とは別の性質のものとして考えられてきた。

しかし、企業の社会に対する影響力は大きく、社会貢献活動によって解決される社会問題も多い。実際に、企業が取り組んでいる社会貢献活動の形態は多様化してきており、今社会で問題となっている環境問題、社会問題を企業が主体となって解決することができる可能性が広がっている。

それならば、今後社会貢献活動をより活発化させるためには、どうすればよいのだろうか。私は、企業自身に社会貢献活動に対するモチベーション生じさせるような企業側のメリットが必要だと考えている。そこで、注目したのが本論文のテーマとなった戦略的フィランソロピーである。それは、社会的価値をより効果的に生み出すだけでなく、企業価値の向上を図ることができる。そして、企業と社会の双方にとって win-win の関係にあることから、企業が長期的に取り組むことが可能となる。以上を踏まえ、私は、社会貢献活動において、企業価値につながる戦略的フィランソロピーとはどういう活動なのか、実際に日本企業ではどのように取り組まれているのかについて知りたいと思った。そして、本論文では、数ある企業の中でも特に金融業界に注目して研究した。その理由は、自分自身が就職活動を通じて金融機関の仕事に興味を持ったことがきっかけであるのが正直なところだが、きちんとした説明をするならば、金融業は他業界に比べて CSR の理解が遅れていたと言われている。また、東洋経済新報社の CSR 企業ランキングにおいて金融機関は除外されており、CSR 優良企業として注目される機会も少ない。そこで、戦略的フィランソロピーとは何かを明らかにした上で、金融機関における社会貢献活動はどのように戦略的に取り組んでいくべきかを本論文の問題提起としたい。

### 第2節 本論文の構成

第2章では、企業の社会的責任と社会貢献活動に関する定義や歴史をまとめる。第3章では社会貢献活動の新たな流れである戦略的フィランソロピーについての先行研究を検討し、社会貢献活動と企業価値の関連性がある事を確認した上で、戦略的フィランソロピーとは何かを定義づける。そして、日本の先進

企業の事例を通じて、戦略的フィランソロピーを実践していく上でのポイントを考える。第4章では金融機関に重点をおいて、銀行、損保、生保の大手企業における社会貢献活動についてみていく。そして、MS&AD インシュアランスグループの事例から現状と課題を明らかにし、第5章では金融機関における社会貢献活動のあり方について今後の展望を論じる。

## 第2章 企業における社会貢献活動

本章では、第1節で企業の社会貢献活動について考える上で不可欠なCSR(企業の社会的責任)の概念について整理し、CSRと社会貢献活動の関係性について考えていきたい。そして、第2節では社会貢献活動とは何かを考え、第3節では日本においてどのように取り組まれてきたのか、そして社会貢献活動についての新たな動きをみていきたい。

### 第1節 企業の社会的責任とは

日本では2003年からCSRがブームとなり、その後多くの企業において、CSRに対する取り組みは拡大傾向にある。そして、CSRを企業経営の中核とする認識が年々定着しつつある。しかし、そもそも企業の社会的責任(CSR)が必要となった背景は何だろうか。

CSRの議論は日本国内から湧き上がってきたものではなく、欧米を中心としたグローバルレベルでの議論が引き金となっている。1990年代以降、経済のグローバル化が進み、地球温暖化、エネルギー問題、途上国における貧困問題や人権問題など様々な環境・社会問題といった負の側面が顕在化した。そして、1992年のリオでの環境サミットを始めに、持続可能な社会の発展を求める国際的な議論が広がっていった。こうした議論の中で、社会に大きな影響力をもっている企業のあり方が問われ、企業に社会的責任を求められるようになった。そして、社会的に責任のある企業を支持し、消費や投資の決定プロセスに企業の社会的・環境的側面を組み入れようとする動きにより、企業はCSRに積極的に対応することがますます求められている。

日本においては、1970年代にアメリカでの社会的責任論が輸入され、一時期話題となった。その時期、企業の営利主義や責任意識の低さから生じた犯罪的公害や欠陥商品問題、石油危機当時の企業行動に対して市民からの批判が高まっていた。しかし、当時の日本は市民社会組織の動きは弱く、グローバルな圧力もなかった。そのため、CSRの議論は理論的なものにとどまり、第二次石油ショック後の景気の後退とともに鎮静化した。その後、1990年以降に海外で活動するメーカーが現地での市場社会からCSRの積極的な対応を求められるようになったため、専門部署の設置やCSR報告書の発行などCSRに取り組む企業が出てきた。そして、日本で本格的にCSRについて議論されるのは、CSR元年と呼ばれる2003年からであり、その後広がりを見せている。

このように、企業に対してCSRが求められているものの、その定義は多様で明確ではないといわれており、企業や業界によって認識が異なっている。かつ

では、CSR を社会貢献活動と同義としてとらえる企業や、本業そのものが社会に貢献しているため CSR 活動を行う必要性はないと考える企業も存在していた。しかし、CSR は本業に付随した行為ではなく、事業活動全般に関わるものである。

谷本(2006)によると、CSR とは、「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」<sup>1</sup>である。そして、谷本は CSR を以下の3つの次元に区分しており、社会貢献活動を CSR の一部として位置づけている<sup>2</sup>。

#### ① 経営活動のあり方

企業の経営活動のあり方そのものを問うことであり、CSR の基本である。具体的には、製品の品質や安全性、環境対策、人権問題への対応、ステイクホルダーに対する情報開示などが含まれる。

#### ② 社会的事業

社会的に解決が求められている課題に対して、企業が新たな社会的商品やサービス、事業を開発するということである。例えば、環境配慮型商品やフェアトレード、SRI ファンドの開発などが挙げられる。

#### ③ 社会貢献活動

事業活動を離れ、コミュニティが抱えるさまざまな課題の解決に経営資源を活用して支援する活動を指す。基本的には、(1) 金銭的寄付による社会貢献、(2) 製品・施設・人材などを活用した非金銭的な社会貢献、(3) 本業・技術等を活用した社会貢献がある。

このように、CSR は3つに分けて捉えられるが、まずは①の本業に関わる CSR にきちんと取り組む必要がある。その上で②や③に取り組むことが求められている。

## 第2節 企業の社会貢献活動とは

### (1) 社会貢献活動の定義

本節では改めて企業の社会貢献活動とは何かを定義したいと思う。以下では、谷本、経団連、青木の定義から社会貢献活動とは何かを考えていきたい。

谷本(2006)は、社会貢献活動とは「基本的には事業活動を離れ、コミュニティが抱える様々な課題の解決に経営資源を活用して支援する活動」<sup>3</sup>と定義している。ただし、社会貢献活動の形態は多様化しており、社会貢献活動と社会的事業の中間的な活動もみられている。

経団連(2008)は、社会貢献について単一の定義はないが、社会貢献活動に関わってきた企業の担当者の共通認識として、「社会貢献とは、自発的に社会の課



題に取り組み、直接の対価を求めることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献すること」<sup>4</sup>と捉えている。

青木(2004)は「企業が自主的に社会的課題解決のためにその行為から直接の利益を得ることを目的にせずに取り組む活動」<sup>5</sup>と定義している。そして、企業は社会貢献活動の本業として行っている訳ではないため、「本業以外に、本業とは別に」行う活動であることを強調している。

このように、谷本、経団連、青木の定義をまとめると、社会貢献活動について3つの要素がみられる。それは、①企業が自主的に取り組むこと、②直接の利益を目的としないこと、③企業の経営資源を活用して社会的課題を解決するという点である。以下では、それぞれの要素について検討していきたい。

①の要素は経団連、青木の定義に含まれている。しかし、谷本もCSRの考え方として能動的に取り組むことが重要であるということを示しており、自主性の要素が含まれていると判断することができる。このように、社会貢献活動は企業にとって社会的規範として義務付けられているものではなく、あくまで企業の自主性に委ねられた活動である。

②の要素はいずれの定義においても含まれている。企業の社会貢献活動は、本質的には本業のビジネスとは別のものであり、無償で取り組む活動として捉えられる。谷本が述べているように、社会貢献活動とビジネスとの境界線は明確なものではなく、革新的な取り組みも見られるが、あくまで無償で取り組む活動から派生したものとして捉えられる。

③の要素は、谷本、経団連の定義に共通しており、青木の定義には企業の経営資源を活用するという点が欠けている。しかし、青木も、社会貢献は営利企業が非営利活動に資源を費やすこととしており、他の定義と同じものと考えられる。このように、それぞれの定義に多少言葉のズレはあるものの、根本的な考え方は同じであり、三つの要素のいずれも必要であると考えられる。そのため、本論文では、これら三つの要素を含んだ活動を社会貢献活動と定義することとする。つまり、社会貢献活動とは、「企業が直接的な利益を目的とせず、自主的に経営資源を活用して社会的課題の解決に取り組む活動」である。

また、本論文のテーマで用いている「フィランソロピー」という言葉は、谷本によればもともとギリシャ語の人を愛するという意味で、博愛（主義）と訳される。しかしアメリカでいわれていたフィランソロピー活動を「社会貢献」と邦訳したことで、その言葉の解釈に混乱が生じた<sup>6</sup>と述べている。そして、青木も「企業の社会貢献」という言葉は「コーポレート・フィランソロピー」の略語であると明記しているため、本論文においても社会貢献活動とフィランソロピーを同義として扱うこととする。

## （２）社会貢献活動の形態

企業の社会貢献活動の形態は大きく分けて、①寄付、②自主プログラム、③従業員の社会貢献活動の支援の３つに分類することができる。今では多くの企業は３つを組み合わせて活動しており、その手法も多様化している。以下では経団連を基にその３つの形態についてみていきたい。

### ①寄付

寄付には、金銭的な寄付と非金銭的な寄付に分けられる。非金銭的な寄付としては、物品やサービスなどが含まれ、例えば食品メーカーや日用品メーカーなど生活必需品を作っているメーカーが災害被災地支援のために自社の商品を寄付したり、IT企業がNPOのホームページ立ち上げを技術的に支援したりするなど、本業のリソースを生かした寄付活動も行われている。

### ②自主プログラム

自主プログラムとは「資金、人材、製品、ノウハウ、スキル、情報などの経営資源を有効に活用し、企業自らが企画し、時には実施まで行う社会貢献活動」である。日本経団連の会員企業では、社会貢献活動支出額の３割程度が自主プログラムという形で支出されている。資金の拠出を主とする寄付という行為と比較すると、自主プログラムには次のような効果があるとされている。

- 1)資金だけにとどまらず、目的に応じてさまざまな経営資源を活用することができ、多面的な支援が可能になる
- 2)自社の強みや特徴を活かした活動にすることで、消費者の理解や信頼を得やすい
- 3)活動内容が社員にも分かりやすく、協力も得やすい
- 4)社員が自社に対し、誇りを感じるができる

従来から行われている自主プログラムの典型的な事例としては地域清掃、施設見学、青少年向けのスポーツ教室などが挙げられる。しかし、近年ではNPOとの連携などにより活動内容が多様化し、企業の独自性が求められている。

### ③従業員の社会貢献活動の支援

従業員の社会貢献活動を支援する方法は企業により様々だが、それらを特徴別に分類すると以下の６つになる。

#### 1)情報提供、研修、機会提供

NPOの活動紹介やボランティア情報を社内オンラインや社内広報誌等で伝

える。

#### 2) ボランティアグループの創設、支援

ボランティアに関心のある従業員の有志が社内でクラブやグループを作る。

#### 3) ボランティア休暇・休職制度

従業員がボランティアを行う際に、企業がそのための休暇や休職を認める。

#### 4) 表彰制度

企業が、社内の拠点や組織、従業員が行った社会貢献活動の中で、顕著なものを表彰する制度であり、社員の社会参加のモチベーションを高めている。

#### 5) ボランティア研修制度・退職者ボランティア支援制度

従業員のボランティアマインドを醸成し、身近な活動への参加意欲を高めるために、研修や情報提供を行う。その対象者は近年退職者にも広がっている。

#### 6) 資金支援

従業員が行った商品や金銭による寄付の、同額または一定比率で企業が寄付する制度をマッチングギフト制度という。

また、このように企業本体で取り組む方法以外に、企業が企業財団を設立して社会貢献活動を推進する方法もある。以下では、企業財団について簡単にみていく。

青木(2004)によると、企業財団とは、「企業または企業の個人所有者(親族を含む)が独自にあるいは協同で資金を提供して設立・運営する財団法人」<sup>8)</sup>のことである。つまり、企業財団は企業がオーナーであり、財政はもちろん人的にも企業がコントロールする。企業が、企業財団を設立する目的は、企業が事業活動と切り離し、業績に影響されることなく社会的支援を定常的に行うためである。そのため、公益法人として独立性を担保するため、母体企業とは距離を持って財団活動を行ってきた企業が多いが、欧米流の考え方が入ってくるにつれて、企業と企業財団が連携して活動に取り組むようになってきている。

### 第3節 社会貢献活動の歴史

#### (1) 日本の社会貢献活動

日本において社会貢献活動に関する大きな動きが現れたのは1960年代からである。1960年から70年代は高度経済成長を背景に、公害や安全の問題が問われ、企業に対して社会的非難が高まり、企業財団の設立が進んだ。しかし、当時の財団による活動の多くは経済成長で拡大した利益の還元という意義で取り組まれていた。もともと日本社会において、社会的・公共的な課題は政府が行うことであるという認識があり、企業の社会貢献活動は隠匿と捉えられてい

た。そのため、企業がコミュニティに積極的に関わってこなかった。企業の社会貢献活動に対する従来の姿勢をまとめると次の 3 パターンがみられる<sup>9</sup>。(1)「横並び」: ブームの中、社会貢献活動に対する明確な意思や理念を持たず、他社と横並び、お付き合いでおこなうもの、(2)「免罪符」: 公害や企業スキャンダルによって社会に与えた悪い企業イメージの払拭を動機とするもの、(3)「PR」: 広告宣伝の一環として行われるもの、といった姿勢である。

そして、1985 年のプラザ合意以降の円高を背景にアメリカに本格的に進出した日本企業は、アメリカ社会からよき「企業市民」としてコミュニティに関わることが求められた。「企業市民」という概念とはアメリカで 1950 年代に生まれたもので、「個人と同じように企業も社会に対して責任を負っている」ということである。しかし、当時の日本は、アメリカとは企業のコミュニティへの関わり方が異なっていたため、社会貢献活動に対する認識を以下のように厳しく非難された<sup>10</sup>。

- 1) 寄付活動にしても目的や理念を明確に持たず、ただ求めに応じて薄く広く出している
- 2) 逆に企業に見返りを期待するような支出の仕方をしている
- 3) 社会貢献活動が企業中心で個人の市民としての顔が見えない

その後、バブル経済の影響から企業は資金的余裕が生まれ、寄付活動を中心に広がった。1990 年は「フィランソロピー元年」と呼ばれ、多くの企業が社会貢献の担当部署を設置するなど体系的に取り組もうする動きがみられている。また、経団連に経常利益の 1% を寄付しようとする「1%クラブ」の設立や、芸術・文化への支援をする「企業メセナ協議会」が設立の設立など活動が活発化した。バブル崩壊後はいそうした活動は一時減退したものの、1990 年代半ば以降はほぼ定着した動きとなっている。

そして、1995 年の阪神・淡路大震災を境に人々のボランティア活動への参加意識や公共性への意識が変化し、ボランティア休暇を導入する企業が出始めた。また、1998 年の NPO 法施行をきっかけに、企業と NPO との協働が模索されるようになっていく。2000 年代に入って企業の CSR への取り組みが強化されるようになると、各社における社会貢献の位置づけは変化し、CSR の一環として推進する傾向が強まった。2005 年度実績に関する調査では、回答企業 447 社の約 9 割が「社会的責任の一環」と捉えている。また、「CSR 元年」と呼ばれる 2003 年からの 3 年間に、半数以上の企業が社会貢献への取り組みを強化しており、「基本方針の明文化」「専門部署や専任担当者の設置」「社内横断的組織の設置」など社内体制の整備も大きく前進した。

## (2) 社会貢献活動の新たな動き

谷本(2002)によると、近年の流れとして、社会貢献活動に対する社会からの期待や企業の姿勢が変化しており、1980年代後半から90年代にかけてアメリカにおいて広がっている次の二つの動きが重要である<sup>11</sup>。①社会貢献活動が市場社会からの要請と理解されつつある、②そういった流れの中で社会的戦略として位置づける動きや、社会的事業としての展開もみられるようになっている。以下ではこの2つの視点から見ていきたい。

### ①社会貢献活動を評価する動き

市場社会における企業を評価する基準が多様化し、経済的指標のみならず、社会的指標を持って測るシステムが広がりつつある。つまり、市場社会において、一般消費者や投資家が、どのような経営・生産体制のもとで財やサービスを提供しているのかを評価した上で、消費行動、投資行動をとるという動きである。例えば、消費者向け買い物ガイドで有名な CEP が設定している7つの評価指標の1つに「寄付」があり、また社会的責任投資(SRI)における企業評価団体である KLD が示す7つの評価指標のなかに「コミュニティ」という項目がある。このように、社会貢献活動に積極的に取り組んでいる企業が評価されることで、企業側のメリットも明確になる。アメリカの CSR 推進団体である BSR は、企業が社会貢献活動に取り組むメリットを以下の4点指摘している<sup>12</sup>。

- 1)顧客のロイヤリティやブランドイメージの向上
- 2)従業員のロイヤリティや生産性を高める
- 3)企業の評判の向上
- 4)新しい市場における市場価値の向上

日本でも企業活動に対する社会的評価の動きは出始めているが、消費者や投資家が市場を通じて企業に働きかける圧力はまだ弱いとされている。しかし、社会的・公共的な問題に対する市民の意識は変化しており、積極的に関わろうとする流れが少しずつ強まってきている。実際に、日本リサーチセンターが2014年5月に全国の20~69歳の男女1000人に社会貢献活動についてWEB調査を行ったところ、「ある企業が社会貢献活動を積極的に行っているを知った場合、あなたはその企業に対して、イメージや評価がアップしますか。」という質問に対して、「企業イメージが大きく向上する」「企業イメージがやや向上する」を合わせると、約73%と高い結果が出た<sup>13</sup>。

### ②戦略的フィランソロピーへの転換

ポーターとクラマー(2003)によると、アメリカ企業による慈善活動への寄付は 2001 年に 14.5%減少し、利益に占める寄付金の比率は過去 15 年間で半減した<sup>14</sup>。それは、企業が社会的責任の一層の拡大を求める企業批判と、短期的な利益の最大化を求める投資家との間で板挟みの状態になっていることが要因であると指摘している。こうしたジレンマを受けてフィランソロピーをもっと戦略的に進めていこうとする企業が増加している。

また、谷本(2006)によると、小さな政府化が進み、さらに価値観が多様化する中で、地域の問題の解決に当たって、NPO/NGO や企業に期待される役割が大きくなっている<sup>15</sup>。企業がその経営資源を活用することでその地域に貢献できることは多いが、私企業の活動には制約があるため、アメリカでは限られた資源を有効に使い、企業がかかわれる範囲内で社会に対して貢献度の高い活動に取り組む「戦略的フィランソロピー」のあり方が重視されている。

このように、企業の社会貢献活動は「なぜするのか」という問いから、「どのようにするのか」という問いかけに変わってきている。こうした傾向の中で、アメリカでは「コーズ・リレーティッド・マーケティング」(以下 CRM)が注目されるようになってきている。CRM とは、社会的課題の解決のために企業がもっているマーケティングの力を生かし、売り上げやブランドの向上も同時に目指す手法である<sup>16</sup>。コーズという言葉は、「主義、大義」のことであり、CRM は社会的に意義のある活動を支援するマーケティングである。アメリカで CRM がブームになるきっかけとなったのが、1983 年にクレジットカード会社のアメリカン・エクスプレスが行った「自由の女神修復キャンペーン」である。このキャンペーンは、カード利用 1 回ごとに 1 セントを寄付するというもので、キャンペーンの開始で、カードの利用額は前年比 28%増となり、新規のカードの申し込み数は 45%も増えた。その結果、3 ヶ月で総額 170 万ドルも集まった。

日本でも CRM の活動は広がってきており、有名な事例としては、ボルヴィックの「1 L for 10L」や、エイボン・プロダクツの「ピンクリボン運動」、王子ネピアの「千のトイレプロジェクト」などがある。しかし、CRM は戦略的フィランソロピーかどうかについては意見が分かれており、この点については次の章で触れたいと思う。

---

<sup>1</sup> 谷本(2006) p.59

<sup>2</sup> 谷本(2006) pp.67~70

<sup>3</sup> 谷本(2006) p.70

<sup>4</sup> 経団連(2008) p.16

<sup>5</sup> 青木(2004) p.8

- 
- 6 谷本(2006) p.195  
7 経団連(2008) pp.44～59  
8 青木(2004) p.42  
9 谷本(2002) p.245  
10 谷本(2002) pp.242～243  
11 谷本(2002) pp.246～247  
12 谷本(2006) pp.225～226  
13 日本リサーチセンター・WEB 自主調査 2014年5月「社会貢献活動についての調査」  
[https://www.nrc.co.jp/presence/data/140618\\_report.pdf](https://www.nrc.co.jp/presence/data/140618_report.pdf)  
14 Poter(2003) p.25  
15 谷本(2006) p.70  
16 谷本(2006) p.217

### 第3章 戦略的フィランソロピーについて

第2章でみてきたように、企業の社会貢献活動は慈善的なものではなく、戦略性が求められるようになってきている。本章では、第1節で谷本、ポーター、宮田、伊吹の先行研究から戦略的フィランソロピーとは何かを見ていき、第2節ではそれらを比較検討していきたい。そして、第3節では社会貢献活動がどのように企業価値に結びつくのかを示し、第4節で自分なりの戦略的フィランソロピーの定義を行う。最後に、第5節では、リコーと NEC の先進事例から、実際に社会貢献活動に取り組む際のマネジメントのポイントをみていきたい。

#### 第1節 戦略的フィランソロピーに関する先行研究

##### (1) 谷本

谷本(2004)によると、戦略的フィランソロピーとは、「企業の限られた資源を有効に活用し、フィランソロピー活動と企業の目的を関連づけながら戦略性をもって取り組むこと」である。重要なことは、ビジネスのコアの部分とフィランソロピー活動を結びつけ、主要なステイクホルダーとの対話を通じてそのニーズを満たしていくことである。また、この概念には、パートナーとなる NPO / NGO や他企業との提携である戦略的アライアンス概念を含めて考えていく必要がある<sup>1</sup>。

企業が積極的に社会貢献活動に取り組むことで以下のメリットが得られるとしている<sup>2</sup>。

- 1) ブランドイメージを高め顧客のロイヤルティを増す。
- 2) 従業員の忠誠心を高められ、より良い従業員を集められる。
- 3) 市場社会における評価を高めることで幅広いステイクホルダーからの評判を高めていくことができる。

また、谷本は、CRM は戦略的フィランソロピーの一つの手法として捉えている。例えば、CRM の有名な事例としては、エイボン・プロダクツの「乳がん撲滅キャンペーン」がある。化粧品会社エイボンは、その中心的なステイクホルダーである女性にターゲットを絞り、1993 年以來 2 億 500 万ドルをこの問題に対して寄付しており、「女性のための企業」という自社のミッションを明確にしている。具体的には、コミュニティに対しては医療サービスを受けられない女性への支援活動を実施し、従業員に対してはキャンペーンのボランティア活動を促し、消費者に対しては乳がんキャンペーンの象徴であるピンクリボンの印を商品に付け、その売り上げの一部を寄付するといった多層的な取り組みを行っている<sup>3</sup>。谷本は、こういった CRM について、社会的ニーズよりも新しい



顧客を惹きつけるための一つのマーケティング戦略に過ぎないのではないかという意見があるが、現代の複雑な社会的課題に取り組むにあたっては、さまざまなアイデアや資源が必要になっている。社会的なアピールを広げていくためには、企業のマーケティング力は有効であるし、セクターを超えたコラボレーションが必要である<sup>4</sup>という見解を示している。

そして、社会貢献活動を実施していく際のマネジメント上のポイントを以下の8つにまとめている<sup>5</sup>。

- 1)社会貢献活動を CSR への取り組み全体の中に位置づけ、経営理念・基本的なミッションをリンクさせること
- 2)キーとなるステイクホルダーに焦点を当て、その期待に応えること
- 3)事業所の位置する地域性を考慮し、そこで求められている社会的課題に応えていくこと
- 4)想いを同じくする他企業・NPO と連携する可能性を模索すること、あるいは国内・外のプログラムに参画すること
- 5)本業におけるコアのビジネス機能や技術を生かす取り組みを試みること
- 6)社内での実施体制を構築すること
- 7)社会的活動の成果を測定し、事業計画の策定・見直しに反映させる仕組みをつくること
- 8)ステイクホルダーへのアカウンタビリティを果たしていくこと

## (2) ポーター

経営戦略論の第一人者であるポーターは、自身の論文の中で、競争優位と社会貢献活動や CSR を結びつける議論、経済的価値と社会的価値を結びつける「共通価値創造」(CSV) の議論を展開している。従来、経済的目標と社会的目標は別のものであり、多くの場合は相反するものとして見られてきたが、企業競争の能力は事業を展開している地域の環境に強く依存しており、長期的に見れば経済的目標と社会的目標の融和を図る事ができるとしている。

ポーター (2003)は、戦略的フィランソロピーを「重要な社会的目標と経済的目標を同時に取り組み、独自の資産や専門能力を提供することによって、企業と社会の双方がメリットを得られるよう、競争コンテキストに狙いを定めるもの」<sup>6</sup>と捉えている。つまり、ここでは、戦略的コンテキスト(つまり自社が事業を展開する立地における事業環境の質)を改善することが重視されている。

彼がその成功事例として挙げているのが、シスコの「シスコネットワークングアカデミー」である。シスコはインターネット接続用のネットワーク機器やルーターの代表的なメーカーであり、インターネットの利用が拡大するにつれ

て、資格を有するネットワーク管理者が不足するという課題に対して、アメリカの「エンパワーメント・ゾーン」と呼ばれる経済的問題を抱えた地域を中心に、中等教育・高等教育課程の学生を対象に、ネットワーク管理に関する研修プログラムを立ち上げた。このプログラムに 5 年間で総額 1 億 5 千万円を投じ、アメリカ国内や世界中で最も経済的に困窮した地域の男女に、IT 関連の雇用機会を提供すると同時に自社の成長を阻む制約を緩和している。

また、ポーターは CRM に対して否定的な見方を示している。確かに CRM は慎重な選定プロセスを通じて寄付を集中させることで、従来のばらまき型の寄付よりも社会的なインパクトを生み出す可能性を秘めている。しかし、そこで重視されているのは、やはりパブリシティであって社会的なインパクトではない。ここで期待されているメリットは評判をよくすることであって、企業競争力の改善ではない<sup>7</sup>としている。

そして、ポーターはどうすればフィランソロピーが最も効果的に競争コンテキストを改善しうるかについての方法を以下の手順で示している<sup>8</sup>。

1)重要な地理的拠点における自社の競争コンテキストを検証する。

どの分野に社会的投資を行えば、企業の競争ポテンシャル、あるいはクラスター全体のそれが改善されるのだろうか、生産性やイノベーション、成長、競争力の渉外となっている重要な制約要因はなんだろうかを検証する。

2)既存のフィランソロピーポートフォリオを見直し、それがこの新たなパラダイムにフィットするかどうかをチェックする。

現在のフィランソロピー・プログラムは、①コミュニティにおける義務、②優れた評判の構築、③戦略的な寄付の 3 つに分類することができるが、できるだけ③のカテゴリーにシフトさせていくべきである。

3)価値創造の四原則に照らして、既存の潜在的な寄付イニシアチブを評価する。

①最もふさわしい寄付対象を選択する、②他の寄付者にシグナルを送る、③寄付対象者のパフォーマンスを改善する、④その分野における知識や慣行を進歩させる、といった四原則に関して、自社の資産や専門能力を活用することでフィランソロピーによる価値を最大化することができる。

4)クラスター内や他のパートナーとの集団的な活動のチャンスを探る。

競争コンテキストの改善に取り組み、創出される価値を増大させるためには、単独での努力よりも集団での活動の方がより効果的である。

5)その成果を厳密に追跡・評価する。

長期的に一貫して改善を進めていくことが価値の最大化につながる。そのためには成果をモニターすることが不可欠である。

### (3) 宮田

宮田(2000)は、企業フィランソロピーが社会から漠然とした圧力に対して後追い的に対応することに留まる限り、それは企業にとっていわば「衛生要因」としてのフィランソロピーに留まる可能性が大きいとしている。それは、行わなければ責任を問われるが行ったからといって社会から取り立てて評価されるわけではないという意味である。このようなフィランソロピーは経営コストとなり、営利目的に反するものである。そのため、企業の利得を犠牲にすることなく、企業フィランソロピーを活発化させるためには、フィランソロピーが企業価値を高める一つの方策になるという考え方が必要だとしている。そして、企業価値として重要なのがコーポレート・ブランドであるとした上で、戦略的フィランソロピーを「コーポレート・ブランドの価値創造という企業目的達成の手段」<sup>9</sup>として位置づけている。宮田が述べているブランドとは、その商品のもつイメージやその背景にある価値観、哲学を体現するものであり、消費者はこれに「共感」して購入する。すなわち、この「共感」がコーポレート・ブランドの源泉であると考えている。コーポレート・ブランドの構成要素には企業の社会的責任があり、フィランソロピーが企業の価値観を対外的に発信する有効な手段となることを述べている。

そして、宮田は企業へのインタビューの結果などを踏まえ、戦略的フィランソロピーの方法について以下のように述べている<sup>10</sup>。

#### 1) 企業理念の明確化

コーポレートブランドを高めるために必要なことは、ステイクホルダーの「共感」を高めることである。そして、「共感」は企業とステイクホルダーとの価値観の擦り合わせから生じる。そのため、企業から発せられるメッセージを明確にすることで、「共感」の生まれる余地が拡大する。ただし、企業理念は経済的価値に関するのではなく、その企業が社会においてどんな存在なのか、今後どんな存在でありたいと思っているのかという社会的価値に関する方向性のことである。

#### 2) 自主性

経団連や各業界、自治体任せではなく、自らがメッセージを発信することで、ステイクホルダーが抱いた「共感」がその企業のブランド価値向上に繋がる。自主性といえば、①寄付②自主活動③従業員のボランティア活動支援のうち、②の自主活動において自主性を最も顕著に打ち出せることは当然であるが、寄付についても、案件の発掘、審査において自社の価値観を判断基準の中心に据えるならば、十分自主性を発揮できる。

#### 3) 集中と継続

企業理念に最もマッチする領域を絞り込み、そこに活動の金銭的、人的エネルギーを集中させることが効果的である。それがフィランソロピーを通じて発せられるメッセージを純化し、強化することにつながるからである。

#### 4)組織体制

フィランソロピーに戦略性をもたせるためには、「社会貢献室」などの専門部署を設置することが望ましい。専門部署は、企業理念の社会的側面を専門的に発信したり、社会一般の意識を敏感に汲み上げたりすることが期待される。ただし、留意点として、その部署の性格上本業との関わりが薄くなるため、社内との連携、コミュニケーションを十分に図ることも求められている。

#### 5)NPO とのパートナーシップ

企業が自主活動を実施するにあたって、フィランソロピーを専門的に行うNPO と連携する方が企業にとって効率的であり、社会にとっても望ましい。

#### 6)日本企業の実態を踏まえた現実路線

多くの日本企業が企業理念を明確にできないことを前提とした場合、非営利組織とのパートナーシップ関係の中で活動に取り組むことも一つの手である。

### (4) 伊吹

伊吹(2014)は著書の中で戦略的 CSR の必要性を主張しており、その基本フレームとして、企業倫理・社会責任領域、投資的社会貢献活動、事業活動を通じた社会革新領域の3つの領域でバランスよく社会との関係性を構築していくことが望ましいとしている。

伊吹は本文中で戦略的フィランソロピーを「投資的社会貢献活動」という言葉と同等の意味で説明している。投資的社会貢献活動とは、企業が社会貢献活動の実施主体を通じて、社会の受益者に対して資源を還元する点においては、社会還元的活動と変わらない。しかし、同時に企業に対しても何らかの効果や価値・リターンなどを意図的に生み出すような取り組みである<sup>11</sup>。そして、社会貢献活動を通じて得られるリターンは、短期⇔長期、財務⇔非財務という二次元のマトリックスで捉えることができる。

企業経営においてリターンといえ、一般的には短期的かつ財務的なリターンを指すことが多い。しかし、例えば、子供の健全育成を目的とした自然環境教育の場合、その成果は10年以上のスパンで見えていく必要がある。また、社会貢献活動によってもたらされる経営的效果は売り上げや利益に直接寄与するものだけでなく、社員のモチベーションの向上や企業イメージ向上、社会性に配慮した商品開発におけるアンテナ機能など、非財務的なものが多い。そのため、

投資的社會貢獻活動は、必ずしも短期的・財務的リターンのみではなく、長期的・非財務的なリターンを目指す場合であっても、消費者や投資家がそのような企業哲学を支持すれば正当化される。大切なことは、社会への投資によってどのような社会的価値、経済的価値を生み出したのかという企業の考え方・思想の有無である<sup>12</sup>としている。

伊吹（2014）は、社会貢献活動の考え方を慈善から社会への投資へパラダイムシフトさせるためには、顕在化する問題のうち、以下の5つを解決することで飛躍的な変革を生み出すことができると述べている<sup>13</sup>。

1) 企業内コミュニケーションの強化

社会貢献活動の意義を経営陣・従業員に明確に伝えること

2) 社会貢献活動のミッションの再構築

株主や従業員などから理解を得るために、その企業における社会貢献活動の目的や意義を明らかにすること

3) ミッションのブレークダウン

ミッションを効果的、効率的に実現する戦略を組むこと

4) 経営資源の最適な配分

経営資源がミッションや戦略に沿って最適に配分されていること

5) 戦略の成果とプログラムを評価する仕組みの構築

戦略の達成度を評価する仕組みと社会貢献の個別プログラムを評価する仕組みの二つを整えること

## 第2節 先行研究の比較

前節では、戦略的フィランソロピーについて4人の見解をみてきた。すべてに共通する事は、戦略的フィランソロピーは、その企業の専門的な知識、ノウハウなどの経営資源を活用することで、従来の慈善的な社会貢献活動よりも、より大きな社会的価値を生み出すことができるという点である。谷本もポーターもそれが本業に関わるほど大きな効果を創出するとしている。そして、戦略的フィランソロピーとは、社会的価値だけではなく、企業にとって何らかのメリットをもたらすものである。しかし、そのメリットをどのように捉えるかに違いがあった。谷本、宮田、伊吹は、戦略的フィランソロピーのメリットとして、企業イメージやブランド価値の向上、従業員のモチベーションの向上などを挙げているが、ポーターは評判をよくすることは経済価値に結びつくとは言い切れないため、戦略的フィランソロピーではないとしており、企業の戦略的コンテクストを改善することが期待できるもののみが戦略的フィランソロピーであるとしている。

また、CRM に対する考え方にも違いがあった。谷本は CRM を複雑な社会的課題を解決するためには1つの有効な手段であるとしており、一方ポーターは価値ある社会的目標を支援するものではあるが、企業の競争力の改善には繋がらないとしている。宮田、伊吹は CRM について直接触れていないが、企業にとってステイクホルダーからの評判や信頼を高めることが結果的にブランド価値を高め、売り上げにつながるという共通の認識を持っている。つまり、ここで焦点になっているのは、ステイクホルダーからの評判が企業の経済価値、そして企業価値に結びつくのかどうかである。そこで、次節でコーポレート・レピュテーション、コーポレート・ブランドに関する文献からこの点について検証していく。

### 第3節 社会貢献活動と企業価値の関連性

社会貢献活動によってレピュテーションやブランド価値を高めることは企業価値の向上に結びつくのだろうか。本節では櫻井、伊藤、フォンブランの文献からその関係性について検証していく。

#### (1) 櫻井

櫻井(2005)は、コーポレート・レピュテーションを「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報を基に企業を取り巻くさまざまなステイクホルダーから導かれる持続可能な競争優位」<sup>14</sup>であると定義づけている。そして、それは企業価値を高める非常に重要な無形資産であるとしている。コーポレート・ブランドも企業にとって貴重な無形資産であるが、主に優れた製品・サービスの提供によって顧客を通じてもたらされるのに対して、コーポレート・レピュテーションは主として、企業の経営者および従業員の過去、現在、および予見される将来の行為によって形成されるステイクホルダーの評価である。

そして、企業はコーポレート・レピュテーションを高めることによって、企業価値を高めることが可能になる。櫻井が述べる企業価値とは、経済価値、社会価値、組織価値の3つで構成される。経済価値は、利益、ないしキャッシュフローによって測定できる。社会価値は、地域社会への社会貢献、環境保護、コンプライアンス意識の向上などである。組織価値は、組織風土、経営者のリーダーシップ、従業員の仕事への熱意・チームワーク、倫理観、ビジョン・戦略の整合性を意味する<sup>15</sup>。その上で、櫻井は、コーポレート・レピュテーションによる企業価値創造のフレームワークを以下のように考えている<sup>16</sup>。

コーポレート・レピュテーションの基礎になっているのは、人材育成である。

人材育成によって卓越した従業員と経営者は企業の優れたビジネスモデルを作り上げ、新製品の開発や新生産方式、技術力、社会貢献、環境保全、リスク管理などの組織構造を変革し、優れた内部ビジネスプロセスを持つことによって、各種のステイクホルダーを満足させることができる。そして、ステイクホルダーを満足させることで、企業価値の構成要素である経済価値、社会価値、組織価値が高まっていく。

## (2) 伊藤

伊藤によると、コーポレート・ブランドとは、人々がその会社に対して抱くイメージを決定づける無形の個性であるとした上で、ブランド価値が、顧客価値、従業員価値、株主価値を高める効果を持っているとしている。高いブランド価値は顧客価値の向上につながり、その結果、長期安定的なキャッシュ・フローが生まれ、従業員への安定的な報酬の支払いを可能にし、かつ事業リスクの低減を通じて企業価値を高めるのに寄与する。その意味で、コーポレート・ブランドは企業価値創造の重要な要素であり、ヒト、モノ、カネ、情報に次ぐまさに第5の経営資源だといえる。また、コーポレート・ブランド価値を構成する3要素のうち、顧客価値を高めることがコーポレート・ブランド構築の出発点になると主張している。

## (3) フォンブラン

フォンブランによると、ブランドとは、ある面で顧客が企業の製品に対して持つイメージの集積である。それに対して、レピュテーションは企業が自分たちの期待を満たすだけの能力を備えているのかどうかについて、各方面のステイクホルダーたちによる評価がからんでくる。つまり、ブランドは顧客が好意的な購買決定をする可能性を高める効果があるのに対して、レピュテーションはブランドのステイクホルダー全員から支援行動を期待できるという違いがある<sup>17</sup>。

また、レピュテーションと財務価値は3つの方法で相互に関連し合っている<sup>18</sup>。

- 1)レピュテーションは企業の業績に影響を与え、したがってその収益力に影響を及ぼす。
- 2)収益力はその企業の将来性に関する市場の認識に影響を与え、公開企業の場合その株式に対する需要レベル、すなわちその時価総額に影響を与える。
- 3)企業の事業活動そのものが「レピュテーション資本」の形成に貢献する。「レピュテーション資本」とは実態のない「影の資産」であり、すべてのステイク

ホルダーが企業に抱くポジティブな好意を表している。このポジティブな好意が未来の従業員や投資家をひきつけ、結果として収益力の向上に繋がっていく。

以上の3つの文献から、コーポレート・レピュテーション、コーポレート・ブランドが企業価値の向上に結びついていることが分かった。つまり、企業が積極的に社会貢献活動を行い、顧客が企業に良いイメージを持ってもらったり、従業員や株主からの満足度を高めたりすることで、企業価値の向上を図ることができるのである。

#### 第4節 戦略的フィランソロピーとは

第1節から第3節を整理して、改めて戦略的フィランソロピーとは何かを定義したい。

企業の社会貢献活動において戦略性が求められているのは、企業に期待される役割が変化し、そこにジレンマが生じるようになった事が背景にある。第2章のCSRの概念でも述べたように、企業を取り巻く経営環境が変化する中で、企業は様々なステイクホルダーの要求や複雑化する社会的課題の解決に貢献することがますます求められている。しかし、企業の限られた資源では、これらすべての要求や課題に応えることはできない。そして、企業はステイクホルダーに対して、なぜそれを行うのか、どのように行うのか、どういった成果が得られたのかといった説明責任を果たさなければならない。そのため、企業が社会貢献活動に取り組むにあたっては、単なる慈善的な活動ではなく、戦略性を持って活動することが必要である。つまり、その戦略性とは、企業が何を優先して取り組まなければならないのかを選択し、その課題の解決に自社の経営資源を集中させることで、持続的に社会的責任を果たしていくということである。また、活動を自社の事業と関連させることで、企業は社会的価値だけでなく、企業価値の向上と両立する事ができる。第2節では、戦略的フィランソロピーの先行研究の比較を通じて、ポーターが述べている競争環境の改善につながる活動以外にも、谷本、宮田、伊吹が述べているようなステイクホルダーからの評判を高める、企業のブランドイメージを向上させるといった活動も企業価値の向上につながれば、企業にとって積極的に取り組む動機づけとなり、戦略的フィランソロピーと言えるのではないかと考えた。そして、第3節で櫻井、伊藤、フォンブランの主張から、これらの活動も企業価値の向上につながる事が証明された。

以上を踏まえ、本論文では、戦略的フィランソロピーを広義なものと捉え、戦略的フィランソロピーとは、「企業が持っている経営資源を有効に活用し、社



会的価値を効果的に生み出すとともに、企業価値の向上につなげる活動」であると定義したいと思う。そして、CRM を戦略的フィランソロピーと捉えるかどうかだが、これも谷本の主張と同様に、ステイクホルダーの社会的課題に対する認知度を高め、企業がその課題を効果的に解決する可能性を期待できることや、企業のブランド価値の向上などのメリットを期待できることから、自分自身の戦略的フィランソロピーの定義に含まれるものとして考えていきたい。

## 第5節 先進事例からみる社会貢献活動のマネジメント

それでは、実際に企業はどのように戦略的に社会貢献活動を行えばいいのだろうか。第2節におけるそれぞれの考え方を見ても分かるように、社会貢献活動におけるマネジメントの方法が明確に確立されているわけではない。そのため、第2節で述べられていたマネジメントの留意点を参考にし、日本での先進企業の事例を見ていく事で、社会貢献活動を推進していく上で重要なポイントを考えていきたい。なお、以下で挙げている先進企業は東洋経済新報社の2015年度CSRランキングの上位20位の中から抽出したものである。

### 事例1. 株式会社リコー

#### (1)選定理由

リコーは、オフィス向け画像機器、プロダクションプリントソリューションズ、ドキュメントマネジメントシステム、ITサービスなどを世界約200の国と地域で提供するグローバル企業である。東洋経済新報社のCSRランキング2015では総合10位を獲得し、「世界で最も持続可能な100社」に日本企業で唯一10年連続選出など、国内外で高いCSR評価を受けている。また、2013年度には、市村自然塾の活動において、第10回「企業フィランソロピー大賞」を受賞した。

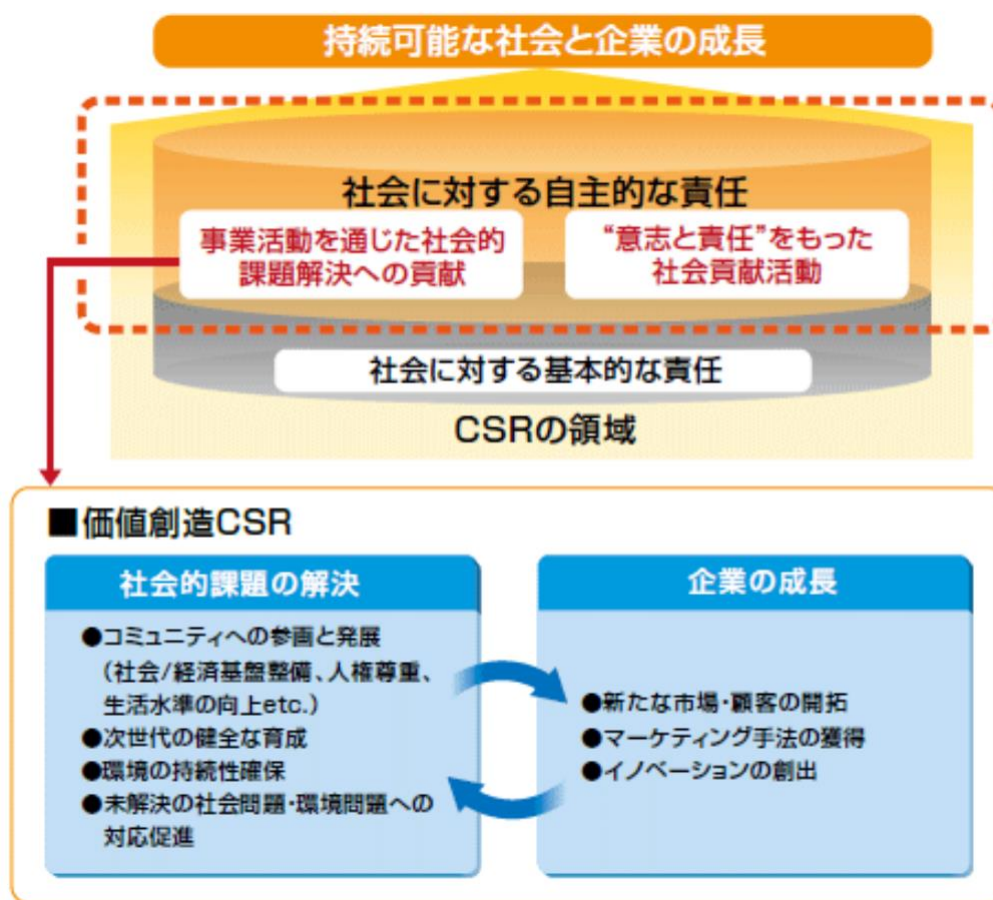
#### (2)リコーのCSR

リコーは創業者である市原清が唱えた「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という「三愛精神」を創業の精神としており、それがリコーウェイとしてグループの全従業員に共有されている。2003年に日本企業で初めてCSR専門部署を設置するなど桜井正光社長(当時)のCSRに対する意識が高く、早くからCSRは本業に組み込むものとして推進されている。

リコーグループは「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづけることで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献する」という理念を掲げている。その理念を基に、社会貢献活動は「地球環境保全」

「コミュニティ発展」「次世代人材育成」の3つを重点課題として取り組んでいる。また、図のように、社会的課題の解決と事業の成長の両立を目指す CSV を成長戦略の一つと位置付け、「事業活動を通じた社会的課題解決への貢献」と「意志と責任をもった社会貢献」の双方を大切にプログラムを展開している。

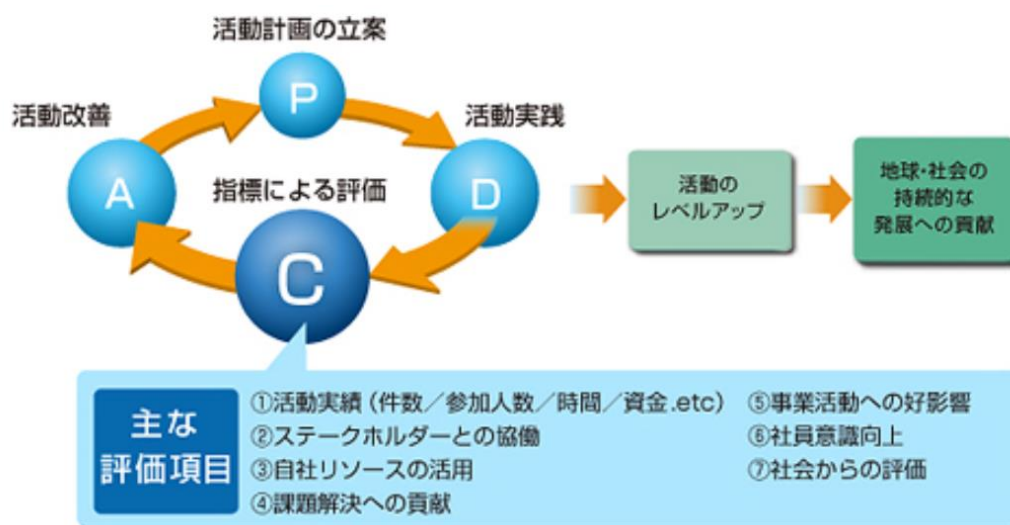
図表 3-1 リコー「社会課題解決への貢献」



出所：リコーグループ <http://jp.ricoh.com/csr/community/issues.html>

リコーグループでは、各社が実施している社会貢献活動を可視化し、社会的課題への貢献を最大化していくため、グループ共通の指標で評価・改善する、独自の PDCA を回している。グループ共通の評価項目には、活動の規模や成果の他に、「ステイクホルダーとの協働」や「事業活動への影響」などを加え、価値創造 CSR の考えに基づいた活動のスパイラルアップを目指している。

図表 3-2 リコー「社会貢献活動のスパイラルアップ」



出所：リコーグループ <http://jp.ricoh.com/csr/community/>

### (3)主な社会貢献活動

#### インド教育支援プログラム

2011年5月から、インド南部のアンドラ・プラデシュ州で教育支援プログラムを開始した。学校・行政、教育支援を行う NGO などに印刷機を寄贈し、同時に印刷機活用のためのワークショップを行い、授業の質的向上や情報共有に活用してもらっている。さらに、地域の教育環境の改善を目指して、学校運営委員会や教員、コミュニティへの啓発・能力強化、子どもクラブの活動、教育関係者間のネットワークの構築支援などを行っている。これらの活動を通し、コミュニティが自立的、持続的に「教育環境の改善サイクル」を回せる仕組みを構築し、子どもたちがより学校に行きやすい環境をつくった。3年間の活動の結果、対象地域の就学率は、81%から88%に上昇し、授業の出席率も6年生で84%から90%に改善した。また、印刷機の価値が政府にも認められ、印刷機を継続して活用できるよう、インクなどを購入するための予算を獲得することができた。

#### 市村自然塾 関東

「市村自然塾 関東」は、“生きる力を大地から学ぶ”の理念のもと、農作業と共同生活を通じて子どもたちの成長支援を行っている。「自然の助けを借りながら、ともに考え、知恵を働かせ、自らの汗を流し、自らが成長する」を基本方針に、毎年、早春の3月から収穫期の11月までの約9カ月間に渡る通年型

の活動として実施している。

また、株主の協力を得るために「社会貢献活動積立制度」として毎年の利益から一定の資金を積み立て、株主総会ではその資金による活動実績および計画を報告しており、株主への自然塾見学会も定期的にも実施されている。

## 事例 2. 日本電気株式会社(NEC)

### (1)選定理由

NEC は ICT(情報通信技術)の力で、人が豊かに生きるための「安心」「安全」「効率」「公平」という社会的価値を創造する社会ソリューション事業に注力している電気機器メーカーである。東洋経済の CSR ランキングでは総合 12 位を獲得し、NEC 起業塾の活動は第 11 回企業フィランソロピー大賞の社会変革への礎賞を受賞している。

### (2)NEC の CSR

NEC は NEC にとって、CSR への取り組みは企業活動そのものであり、「NEC Way」(グループ経営理念やビジョンなどの経営活動の仕組みを体系化したもの)の実践をとおして、社会と NEC グループの持続可能な発展を追求していくこととしている。そして、ステイクホルダーとのコミュニケーションを通じて、NEC グループと社会との共通価値(企業価値と社会価値)を創出することが NEC にとっての CSR 経営の基軸となっている。

2008 年に制定した「NEC グループビジョン 2017」では、「人と地球にやさしい情報社会をイノベーションで実現するグローバルリーディングカンパニー」となることを目指しており、このビジョンの実現に向け、4 つのテーマ「安全・安心な社会づくり」「気候変動(地球温暖化)への対応と環境保全」「すべての人がデジタル社会の恩恵を享受」「多様性に富む人材の育成」に沿った社会貢献活動に取り組んでいる。

NEC における社会貢献活動の位置づけは、「コミュニティ投資、人材育成、ブランド価値向上による事業基盤づくり、社会からの信頼獲得」となっており、社会に役立つ継続性のあるプログラムを効果的に行うために、社会貢献活動プログラム作成の基本方針を以下のように定め、この方針に沿った社会貢献プログラムを実施している。

- 1)経営資源の有効活用
- 2)NPONGO とのパートナーシップ
- 3)グループ会社の連携と社員参加
- 4)企業価値向上に寄与

活動を実施するにあたっては、社会貢献活動推進の専任部門として、コーポレートコミュニケーション部内に「CSR・社会貢献室」を設置しており、CSR・社会貢献室が中心となって企画実施する「NEC 社会貢献プログラム」と、全世界の NEC グループ社員が主体的に参加する「NEC Make-a-Difference Drive (MDD)」、財団による各種助成、の3つの推進主体により取り組んでいる。また、すべての社会貢献プログラムについて、毎年、社会貢献プログラム評価制度に基づいて評価を行っており、社会的価値(公益性、有効性)と NEC への価値(戦略性、有効性)の両面から項目別に点数化して評価している。

図表 3-3 NEC「社会貢献プログラム評価制度」

評価基準：社会的価値

<b>公益性</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域・社会のニーズを捉えている</li> <li>2. プログラムにソーシャルインクルージョン（社会的弱者への配慮）の視点を取り入れている</li> <li>3. 特定の受益者や参加者に限定されず、多くの人に貢献している</li> </ol>
<b>有効性</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社会的課題に対し、具体的な目標を設定し成果を得ている <ul style="list-style-type: none"> <li>• アウトプット（結果）</li> <li>• アウトカム（効果）</li> <li>• インパクト（波及効果）</li> </ul> </li> <li>2. 社会的課題解決の先進的な取り組みで、社会の先行事例となっている</li> <li>3. 取り組みが効果的に発展している <ul style="list-style-type: none"> <li>• インパクトが広がる工夫や仕掛けがなされている</li> <li>• 新しい地域を開拓し、開催している</li> <li>• 新しいパートナーを開拓し、協働している</li> </ul> </li> </ol>

評価基準：NECへの価値

<b>戦略性</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PDCAマネジメントに基づき、継続的にプログラム改善を行っている</li> <li>2. リソース（ヒト、モノ、カネ、施設、情報）を活用している</li> <li>3. NPOと協働している <ul style="list-style-type: none"> <li>• Win-Winの協働関係が構築できている</li> <li>• NPOの基盤強化につながる支援をしている</li> <li>• NPOとのコミュニケーションを促進している</li> </ul> </li> </ol>
<b>有効性</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業に貢献している（事業創出、営業貢献）</li> <li>2. 社員の人材育成に貢献している</li> <li>3. 企業イメージ向上と地域・社会からの信頼の醸成に貢献している <ul style="list-style-type: none"> <li>• プログラム参加者の満足度が高い</li> <li>• 広報成果の広告金額換算額が投入費用を上回っている</li> <li>• セミナー・フォーラム・シンポジウム・著名なSNS等で事例紹介されている</li> <li>• 外部より表彰やSRI等で評価されている</li> </ul> </li> </ol>

出所：NEC <http://jpn.nec.com/community/ja/intro/index.html>

### (3)主な社会貢献活動

#### NEC 社会起業塾

NEC は、2002 年から将来を担う学生や若者を対象に社会的課題を事業によって解決する社会起業家の育成を目的とした「NEC 社会起業塾」を特定非営利活動法事 ETIC と協働で推進している。このプロジェクトでは、事業のスタートアップ段階での基礎づくりをはじめ、社会起業家と支援者の出会いの場の提供や広報支援など実践的なサポートが行われている。2010 年からは NEC の社員がプロボノとして修了生と積極的に関わり、支援を行うと共に、逆に社会変革現場から生活者視点の新たな刺激を受ける機会が生まれている。活動実績としては、2013 年度 3 月末現在 49 団体が NEC 社会起業塾を終了し、現在も 41 団体が活発な活動を行っている。この活動を通じて、社員の社会問題に対する関心や、社内の様々な課題・機会にチャレンジするというベンチャー精神が高まり、社会に多様なビジネスモデルを提案する社会価値創造型企業への志向を後押ししている。また、NEC はこのプロジェクトの効果測定を、社会にとって/企業にとってという両輪により 10 年単位で定量評価しており、「社会に投資するから 100 年企業が存在する」という基本認識に基づく「超長期投資」と位置付けている。このプログラムは新聞やテレビなどにも取り上げられており、社会起業塾だけでも 200 件ほどのメディア実績ができ、企業イメージの向上にも寄与している。そして、社員も自社の社会貢献プログラムをマスコミで知ること、会社へのロイヤリティが上がるなど、様々な面で活動の効果が生まれている。

#### 考察

先行研究とリコー、NEC の事例から、社会貢献活動を「戦略的」に行うためには 4 つのポイントが重要であると考えた。以下ではそれぞれの要点について述べていきたいと思う。

##### ①社会貢献活動のミッションの明確化

まず社会貢献活動に取り組むための第一歩は、自社の経営理念やビジョンを社会貢献活動のミッションと結びつけ、その企業が何のために社会貢献活動に取り組むのかという活動の意義や企業の中での位置づけを明確にする必要がある。社会貢献活動を慈善と捉えるならば、その正当性に疑問を抱く従業員や株主などはいないが、社会への投資と考えた場合は、そのミッションが明確になっていないと、そうしたステイクホルダーからの理解を得ることは難しい。ス

テイクホルダーに活動の意義を理解し、共感してもらうことが重要なのである。

NEC、リコーの事例からも企業理念や、中長期ビジョンに基づいた社会貢献活動の重点テーマの選定がなされていることが分かる。そして、2社ともに、企業の社会貢献活動の基本方針を示し、企業価値の創造との関連性が明確に表されている。

## ②社会貢献活動における本業との関連性

①で述べたミッションの整合性ととも、その社会貢献活動が各企業における事業の強みや特性を活かしたものであることは、企業の限られた経営資源を有効に活用し、社会により大きなインパクトをもたらす活動であるかどうか、そしてそれが企業にとってメリットのある活動かどうかを決定づける重要な要素となっている。リコーのインド教育支援プログラムの場合、印刷機、プロジェクター、デジタル機器といった自社の製品を用いた活動に取り組むことで自社のマーケットシェアの拡大に成功するという経済的価値を生み出しており、NECの社会起業塾においても、NECの強みであるパソコンなどの物質的支援だけではなく、社員ボランティアによるマネジメントやITスキルの個別アドバイスなど様々リソースを活用することが、社会的課題の解決に大きな影響を与えることになる。また、自社にとっての社員のベンチャー精神を育むことで本業でのイノベーションを生み出す要因や、活動を通じて新たなネットワークの構築にもつながる。その他にも、メディアを通じたイメージの向上や従業員の企業へのロイヤルティなど副次的な効果も期待される。

## ③社内の実施体制

企業がその活動を実行するためには、部署の設置や、他部門との連携、成果の測定や評価、フィードバックといった体制づくりを行う必要がある。日本企業の中でもCSR専門部署を設置したリコーでは、CSR室が主に4つの機能を果たしている。1)全員参加型テーマの企画と活動推進、2)CSRコミュニケーション、3)サプライチェーンでのCSR調達・パートナー展開、4)ビジネスを通じた社会的課題の解決である。これらの機能はCSR室が主体となっているが、本業の中で実践されていくことが望ましいとしている。また、リコーでは図のように、PDCAサイクルを回すことで活動のレベルアップを図っている。NECにおいても業務改善、客観性と透明性の高い審査と運営を目的に独自の社会貢献プログラム評価制度を設けている。社会貢献活動を定量化することができれば、活動の改善に向けた検討材料になり、企業内で活動の意義を正当化できる。また、社外に対しては分かりやすい形でアピールすることができる。しかし、社

会貢献活動の効果や成果を定量的に把握することは難しいという課題があり、その基準や仕組みは未だ試行錯誤の状況にある。そのため、参加者の数や来場者へのアンケート結果、メディアでの掲載回数など断片的なものにとどまっている。しかし、リコー、NECのように自社での評価基準を設定することで、社内で検討する上でのある程度の有効性は期待でき、その達成度や目標を明記するなど情報公開における工夫によってステイクホルダーに対するアカウントビリティを果たすこととなる。

#### ④社内外のコミュニケーション、NPO など他組織との連携

企業が効果的に社会貢献活動を行うためには、ステイクホルダーとのコミュニケーションは欠かせない。それは、企業から活動報告するのはもちろんのこと、ステイクホルダーから意見をもらったり、評価してもらったりするなど双方向のやりとりであり、③で述べた PDCA サイクルの中に積極的に取り入れていくことが必要である。また、リコーや NEC のように、活動を積極的に社外に発信し、それが高く評価されることで、ステイクホルダーから注目され、企業のレピュテーションの向上にもつなげることが可能である。

そして、社外だけでなく、社内のコミュニケーションを重視することも重要である。伊吹(2014)によると、社内コミュニケーションの不足による弊害として、1)経営陣と認識がすりあわない、2)他部門の協力や部門間の連携が実現せず広がりがない、3)従業員の共感が得られないことなど<sup>19</sup>が挙げられている。例えば、各拠点で取り組んだ活動内容を社内で情報共有したり、CSR に関する理解を全体に浸透させるための教育を行ったりするなど、従業員が自主的に社会貢献活動に取り組むように促すことが必要である。リコーと NEC で共通している事は、社員による自主的なボランティア活動が盛んな事である。リコーでは、FreeWill という社会貢献クラブがあり、給与や賞与を原資に、比較的小さな規模の NPO 法人などを支援している。このクラブは、積極的に活動報告会で意義や実績を訴えたり、新人研修で呼びかけたりすることで社員の関心をひき、参加者が増加したという。このように、社内でのコミュニケーションを活発に行うことで、社員の理解が広がり、本業での CSR 活動も積極的に行われるようになるだろう。

また、NPO や他企業などとの連携も重要である。NPO は社会的課題の専門家であり、情報量、人的ネットワーク力、アンテナ力に優れており、社会的課題に対して一企業として取り組むよりも、有効な手段であるからだ。そのため、NPO を単なる寄付先、支援先としてではなく、社会貢献活動のパートナーとして共同で活動するケースが増えている。国内の NPO は資金面、組織面の強化



が課題となっているが、NEC ではプログラム実施にあたってパートナーNPOの基盤強化に繋がる支援にも配慮している。このように、お互いに win-win の関係を築いて、その結果が社会的課題の解決をし、企業にとっての新たなビジネスの創出にもつながっていくことを目指している。

また、リコーのように、株主の協力を得て、会社・社員・株主の三位一体で社会貢献活動に取り組むなど独自の仕組みで進める企業もある。

- 
- 1 谷本(2004) p.208
  - 2 谷本(2002) pp.246～247
  - 3 谷本(2006) p.220
  - 4 谷本(2006) pp.222～223
  - 5 谷本(2006) pp.230～234
  - 6 Poter(2003) p.27
  - 7 Poter(2003) p.27
  - 8 Poter(2003) pp.40～42
  - 9 宮田(2000) p.80
  - 10 宮田(2000) p.87～92
  - 11 伊吹(2014) pp.59～60
  - 12 伊吹(2014) p.62
  - 13 伊吹(2014) p.63～70
  - 14 櫻井(2005) p.1
  - 15 櫻井(2005) p.30
  - 16 櫻井(2005) pp.30～31
  - 17 フォンブラン(2005) p.12
  - 18 フォンブラン(2005) p.33
  - 19 伊吹(2014) p.64

## 第4章 金融機関における社会貢献活動

金融機関においてはどのように取り組まれているのだろうか。金融機関の中でもそれぞれ事業形態が異なるため、社会貢献活動の取り組み方も一括りに捉えることができない。そのため、本論文では銀行、損害保険会社、生命保険会社の3つの業態に分けてみていくことにする。それぞれの業態で、社会貢献活動をどのように捉えているのだろうか。先ほど自分で定義した戦略的フィランソロピーと見比べて考えていきたい。そして、実際にどのように取り組んでいるのかをMS&ADの事例に先ほどのマネジメントのフレームワークを当てはめて考えていきたい。

### 第1節 金融機関のCSR

日本の金融機関はCSRについてどのように認識し、どのような取り組みを行っているのだろうか。

金融庁が2006年と2009年に「金融機関のCSR実態調査結果」を実施しており、以下はその調査結果を基に論ずる。「金融機関のCSR実態調査結果」は国内の預金取扱金融機関(主要行/地域銀行/信金・信組・労組)、保険会社、証券会社等(証券会社/投信・投資顧問/金先業者)の1,234機関に対してアンケートを実施し、その結果をまとめたものである。なお、2009年の調査では先の機関に加えて貸金業者を調査対象に加えている。

2006年の調査によると、回答した金融機関のうち、CSRを重視した何らかの取り組みを行っているという回答した金融機関は66.6%であり、特に地域銀行や保険会社の割合が高かった。しかし、CSRを重視した具体的な取り組みの項目については、「地域貢献」「社会貢献」を挙げた金融機関が最も多く、それらを合わせた割合は55.5%だった。一方、金融プロセスにおけるCSR経営の確立や、投融資・金融商品におけるESGの配慮などといった本業におけるCSRの認識は低い。この結果から言えることは、当時の金融機関は、CSR⇨地域貢献、社会貢献という認識が強く、CSRが本業とは別の物として捉えられていたことが分かる。2009年の調査ではそれについての質問項目がなかったため確認できなかったが、2006年の調査後に金融機関の不祥事や金融庁の行政処分が多発していることから、経営におけるCSRの位置づけが見直され、「コンプライアンス」や「顧客・消費者に関する取組み」が増えていることは推測できる。

### 第2節 業態別にみるCSRと社会貢献活動

#### (1) 銀行

銀行とは、「預金」「貸出」「為替取引」の3つを基本業務とする金融機関であり、預金を集め、必要などころにお金を融通する「間接金融」の重要な担い手である。「銀行」という名称は、原則、銀行業の免許を受けている株式会社で、「普通銀行」と分類される。普通銀行は、都市銀行・地方銀行・第二地方銀行に分けられるが、この分類に法的根拠は特になく、単に規模、営業地域による分類となっている。大都市を中心に基盤を持ち、全国に支店を持つ規模の大きい都市銀行の中でも、みずほ銀行、三井住友銀行、三菱東京 UFJ 銀行はメガバンクと呼ばれる金融持ち株会社の傘下にある銀行である。

銀行の中でもメガバンクと地域銀行では CSR への取り組み方が大きく異なる。古江(2007)によると、2000年頃から相対的に環境負荷の少ない金融業においても環境配慮型経営への関心が高まり、地域銀行がメガバンクに先駆けて取り組み始めた。地域銀行が戦略的に環境配慮型経営に取り組み始めた要因は、環境保全に対する社会的な関心の高まりに加え、金融庁が2003年に「リレーションバンキング機能強化に関するアクションプログラム」を公表し、地域金融機関に地域貢献を要請したこともあった。リレーションバンキングとは、一言でいえば地域密着型金融である。具体的には、金融機関が顧客と長期的に親密な関係を維持することで情報を蓄積し、それをもとに金融サービスを提供する。しかし、今回は業界において大きな影響力を持つメガバンクを中心にみていく。

メガバンクは2000年半ば頃に金融庁から業務改善命令や業務停止命令などの行政処分を受けており、金融 CSR における内部統制・法令遵守の態勢が不十分であったことがうかがえる。そして、CSR に対する認識も当初は業績依存型の利益還元重点に置かれていたのであるが、近年ではより戦略性を持った CSR が志向され、取り組み内容についても、本業と密接に関わる形で社会的な課題の解決を図ることが重視されるようになっていく。

みずほフィナンシャルグループは、2005年に事業戦略を策定し、CSR の取り組み強化を「新たな企業価値の創造と発展に向けた企業活動の主軸」と位置付けている。みずほは2013年以降グループ横断的な CSR 推進体制の整備などを進めている。社会貢献活動の位置づけについても、2014年度においては、CSR の中長期取り組み方針の一つとして、「地域・社会のニーズを踏まえた社会貢献活動の推進」を挙げており、金融教育以外にも教育・研究・国際交流、芸術・文化、国際交流など様々な分野に取り組んでいる。また、実施基準に継続性だけでなく、独自性、有効性といった基準が含まれていることから、これまでより戦略的に社会貢献活動に取り組もうとする意識が見られる。

三井住友フィナンシャルグループでは2005年にグループ CSR 委員会を設置

し、グループにおける CSR の定義と共通理念を定め、CSR 活動を推進している。2015 年度のホームページでは、CSR は事業戦略の基盤であると同時に、経営方針／経営目標の達成に向けて事業戦略と一体で取り組むものと明確に位置付けている。また活動における PDCA サイクルといったマネジメントの面も強化している。社会貢献活動は、CSR の重点課題の中に組み込まれており、「福祉活動」「地域・国際社会」「環境活動」「文化・芸術・教育」の分野に重点的に取り組んでいる。

三菱 UFJ フィナンシャルグループでは 2005 年以降「経営理念と CSR の一体化」「グループベースでの CSR 推進体制構築」を意識して CSR 活動を進めている。2015 年度の CSR 戦略と重点領域は、「ステイクホルダーからの期待」と「MUFG 事業における重要性」の視点から、重点的に取り組む領域を見直し、「お客様本位の品質追求」「コミュニティへの貢献」「持続可能な環境・社会の実現」の 3 つを重点領域と定めている。そして、コミュニティの貢献では、国内外の各拠点での環境保全などのボランティア活動や寄付・支援活動、金融経済教育などを通じて、企業価値の向上を図っている。

このように、2005 年以降、業界再編が一巡したメガバンクでは、CSR を自社の経営戦略の重要要素として位置づけ、自社の企業価値とステイクホルダーの価値の向上を目指している。共通するのは、信頼維持の健全な経営、より良い金融商品のサービスの提供、金融機能を活用した環境問題の解決、ガバナンスと対話、そして地域社会貢献である。なお、メガバンクでは事業展開のグローバル化や投資銀行機能の強化などにより、今後はますます地球レベルの環境的課題や社会的課題に対応するセンスと能力が問われることになるだろう。一方で、全国各地域の営業店における取り組みもその地域の人々との信頼関係を築く上で重要である。特定の地域への貢献という視点では一定の本部方針はあるものの、営業店における自主的活動に委ねられている傾向にあるとみられる。

## （２）損害保険

損害保険会社は 1990 年代から自らの経営課題として気候変動を始めとする環境問題に着目しており、CSR に関しても先陣を切って取り組んできた。損害保険会社が環境の分野に注力する理由は、気候変動によって自然災害のリスクが高まると、保険金の支払いが増加し、企業の業績に大きく影響するからである。また、事業の自由化前は保険料など商品も一律だったことから、他社と差別化するという観点で環境問題への取り組みが重要であるという認識が経営トップにもあった。以下では、事例研究で扱う MS&AD インシュアランスグループを除く大手 2 社について述べていく。

損保ジャパン日本興亜(旧損保ジャパン)では、1992年に当時の社長がリオの地球サミットに出席してNPO/NGOとの協働が重要であると強く認識し、1993年「市民のための環境公開講座」を開講、2000年にはCSOラーニング制度を開始するなどNPOとの協働プログラムに積極的に取り組んできた。そのため、グループCSRの6つの重点課題の一つに「NPOなどとの協働を通じた持続可能な社会づくりの貢献」が挙げられている。また、実施体制においても1992年のリオのサミット後すぐに地球環境室を新設し、「全員参加、地道継続、自主性」を掲げて全社的に取り組んでいる。2010年に損保ジャパンと日本興亜損保が経営統合し、2010年4月に損保ジャパン日本興亜グループが設立されて以降は、2010年基本方針策定、2011年重点課題の見直し、2013年グループ全体の活動強化というように進められている。損保ジャパン日本興亜におけるCSRは、単に企業の責任として取り組むのではなく、CSRに取り組むことで企業価値の向上あるいは新たな価値の創出を目指している。また、社会貢献活動における具体的な企業価値向上の効果として、「社会から認知・信頼されることによるブランド向上」「組織の強化、社員ロイヤリティ向上」を示している。

損保ジャパン日本興亜での代表的な社会貢献活動としては「SAVE JAPANプロジェクト」がある。このプロジェクトでは、お客さまが自動車保険に加入した時にWeb約款を選択したり、自動車事故の修理時にリサイクル部品などを活用したりした際に、削減できたコストの一部を原資に、環境NPOなどに寄付を行い、日本NPOセンター、地域の市民活動を支援するNPO支援センター、全国47都道府県の実環境NPOと協働で、市民参加型の生物多様性保全活動を行っている。また、「SROI(社会的投資利益率、Social Return on Investment)」という指標を活用し、このプロジェクトが実際にどの程度の便益を生んでいるかという定量的な効果測定も進めている。

東京海上グループは、経営理念の実践がCSRそのものであると捉えており、CSR活動を通じてすべての人や社会から信頼される「Good Company」となることを目指している。2003年に自社独自の「企業価値指標」を開発し、自らCSRの進捗度を点数化しており、2004年には経営企画部の中にCSR室を設置するなどCSR経営の実施体制を早くから推進している。また、社会貢献活動をCSRの重点課題の一つとして位置づけ、1999年に「マングローブ植林活動」、2005年に「みどりの授業」、2009年に「GreenGiftプロジェクト」を開始し、環境の分野から継続的に社会貢献活動に取り組んできた。現在は、「地球環境保護」「青少年育成」「安心と安全」をテーマに、世界各地で地域・社会貢献活動を推進しており、活動にあたっては、グループ会社社員の主体的な活動への参加と、地域・社会貢献活動のノウハウやネットワークを持つNPOとの協働を

重視して活動を展開している。2012年度～2014年度の中期経営計画において、「社員が当たり前、地域・社会貢献活動に取り組む企業文化を醸成することを目的に、2014年末までに国内グループ社員の地域・社会貢献活動参加率を100%にすること」を目標に掲げて取り組み、2013度の参加率は77.2%に達するなど、社員の主体的な活動が計画的に推進されていることが報告書を見ても分かる。

このように、損害保険会社では1990年代から継続的に環境問題に対する社会貢献活動が行われており、近年では環境だけでなく、防災安全など事業に関連した他の分野にも活動を広げている。また、海外の事業展開の加速化に伴い、現地のNPOと連携した社会貢献活動に積極的に取り組んでいる。実施体制においては、社員の主体的な参加やステイクホルダーエンゲージメント、国内外でのNPOとの協働、活動の成果を定量化し報告書で可視化することなど、他の業態よりも先進的に取り組んでいることが分かった。

### （3）生命保険

生命保険会社の本業における業務は、主に生命保険の引受・保険金等の支払いによる「保障の提供」と、保険料を長期・安定的に運用する「資産運用」に大別される。特に「保障の提供」に関しては、日本の公的社会保障制度を補完するものと位置付けられ、国民の生活を支える社会インフラとして広く社会的意義が認められてきた。そのため、こうした事業の特性から、生命保険会社では「本業を全うすることがCSR」という認識が強い。この傾向は、先ほどの金融庁の「金融機関のCSR実態調査結果」に表れている。この調査でCSRを重視した取り組みを行う主な理由について、2006年、2009年の両方の調査で、「取り扱う事業の公共性に鑑みて」という回答が最も多かった。「資産運用」の面では、機関投資家として、社会的責任投資(SRI)が重要であるが、生命保険会社においてはまだESGに配慮した投資の動きは弱いとされている。その他にも、近年では金融CSRとして契約者からの苦情などのウェブ公開、従業員のワークライフバランスへの配慮も見られるが、商品・サービスにおけるCSR金融の認識もまだ弱い。

そして、生命保険業界において他の業態と大きく異なる特徴が、相互会社の仕組みをとっている企業が多いことである。相互会社とは、保険に加入している契約者が会社の持ち主となり、相互扶助の精神に基づいて契約者の利益を最優先する会社のことである。株式会社化することで、資金調達が多様化や経営の選択肢の拡大などのメリットがあるが、契約者の利益と株主の利益の調整が課題とされているため、株式会社の方がCSR経営における企業価値の向上の

視点はより重視されると考えられる。

実際に、日本の生命保険業界の大手4社で、CSRおよび社会貢献活動の取り組みを比較すると、相互会社の形態をとる日本生命保険相互会社、明治安田生命相互会社、住友生命相互会社の3社と、2010年に株式会社化した第一生命株式会社とでは大きく方針が異なることが分かった。例えば、日本生命のホームページでは、「共存共栄」「相互扶助」の企業理念のもと、よりよい地域・社会づくりに貢献するため、「環境」「児童・青少年育成」「文化」「高齢・医療」等の分野における社会貢献活動に、継続に取り組んでいることが書かれており、日本生命の5つの財団とともに全国でボランティア活動が行っている。その一つである「ニッセイ未来を育む森づくり」は平成4年から取り組まれている活動で、日本生命のボランティア組織“ニッセイの森”友の会と公益財団法人ニッセイ緑の財団が、地域の方々と協力して植樹や育樹に取り組む活動で、こうした長期間にわたる継続的な取り組みが、地域の方との信頼関係の構築に繋がっている。

一方、第一生命では、株式会社化した2010年から「DSR経営」を推進している。「DSR経営」とは、グループミッション「一生涯のパートナー/By your side, for life」を追求するために、あらゆる組織単位でPDCAサイクルを回しながら経営品質の絶えざる向上を目指し、企業価値の向上を通じて全てのステイクホルダーへの社会的責任を果たしていこうとする、第一生命独自の価値創造経営の枠組みである。そして、「DSR」とは、一般的なCSR（企業の社会的責任）という言葉の枠に留まらない当社独自の経営の枠組みについて、「DSR = Dai-ichi's Social Responsibility（第一生命グループの社会的責任）」と表現したものである。社会貢献活動については、重点テーマの一つである「豊かな次世代社会の創造」を目指し、業界初の試みとして、他企業と連携した「所有不動産への保育所の誘致」を2011年から行っている。この取り組みは、環境省の「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則」でグッドプラクティスとして3年連続選ばれている。

このように、組織形態によって企業の社会貢献活動の位置づけは異なる。相互会社の中には定時総代会や懇話会などで、契約者の方から社会貢献活動は評価できるがもっと積極的にPRしたらどうかといった意見が寄せられていることや、CSR報告書を作成していない企業もあることから、他業態よりも外部とのコミュニケーションに欠ける部分があると考えられる。ただし、日本生命においては、2015年度からの新3カ年経営計画における「人材価値向上プロジェクト」の一環として、良き社会人としての意識を向上すべく、約7万人の全役員・職員が様々な社会貢献活動に取り組む「ACTION CSR-V」を展開するなど

全社的に社会貢献活動を広げていこうという動きはみられる。また、明治安田生命では、生命保険の強みである、全国の拠点で **face-to-face** でのという、営業職員がお客さま訪問活動の中で子どもや高齢者を見守りする「『地域を見守る』社会貢献活動」や、こども保険の契約件数に応じた金額を助産師を目指す人に寄付する「Hello!Baby 奨学金プロジェクト」など本業に関連した新たな取り組みも多くみられた。

#### (4) 業態別の特徴と課題

銀行、損害保険、生命保険の各業態において、CSR 報告書などから近年より事業と CSR の統合が進み、社会貢献活動においても従来の慈善活動としてではなく、企業価値の向上に結びつくものとして捉えられていることが分かった。特に大手銀行と損害保険会社では、2000 年代半ば以降、活動における PDCA サイクルと、グループ各社での横断的な体制づくりが進められてきている。しかし、各企業の活動内容をみると、本業との関連が強い分野は業態ごとに同じであるため、業態内における社会貢献活動の独自性を出すのは難しく、差別化が課題であると考えた。例えば、銀行であれば金融教育、損害保険会社は環境教育や web 約款の選択による寄付、生命保険会社は児童・青少年育成や医療分野における財団を通じた活動が挙げられる。もちろん第 3 章での先進事例でみたように、本業と関連した分野での活動に注力することは重要だが、取り組み方を工夫し、他社と差別化することでよりその企業が注目され、評価されるのではないかと考える。

### 第 3 節 事例分析—MS&AD インシュアランスグループ

前節では、各企業の CSR 報告書を中心に分析を進めてきたが、実際にどのようにマネジメントをしているのかは分からない部分が多い。そこで、MS&AD インシュアランスグループの社会貢献活動について、三井住友海上火災保険株式会社と MS&AD ホールディングスの 2 社で地球環境・社会貢献担当されている方にインタビューを行った。

#### MS&AD インシュアランスグループ

日時：2015 年 12 月 9 日(水) 13:00~14:15

場所：三井住友海上火災保険株式会社 駿河台ビル (本店)

#### (1) 企業概要

MS&AD インシュアランスグループは、持株会社である MS&AD インシュア



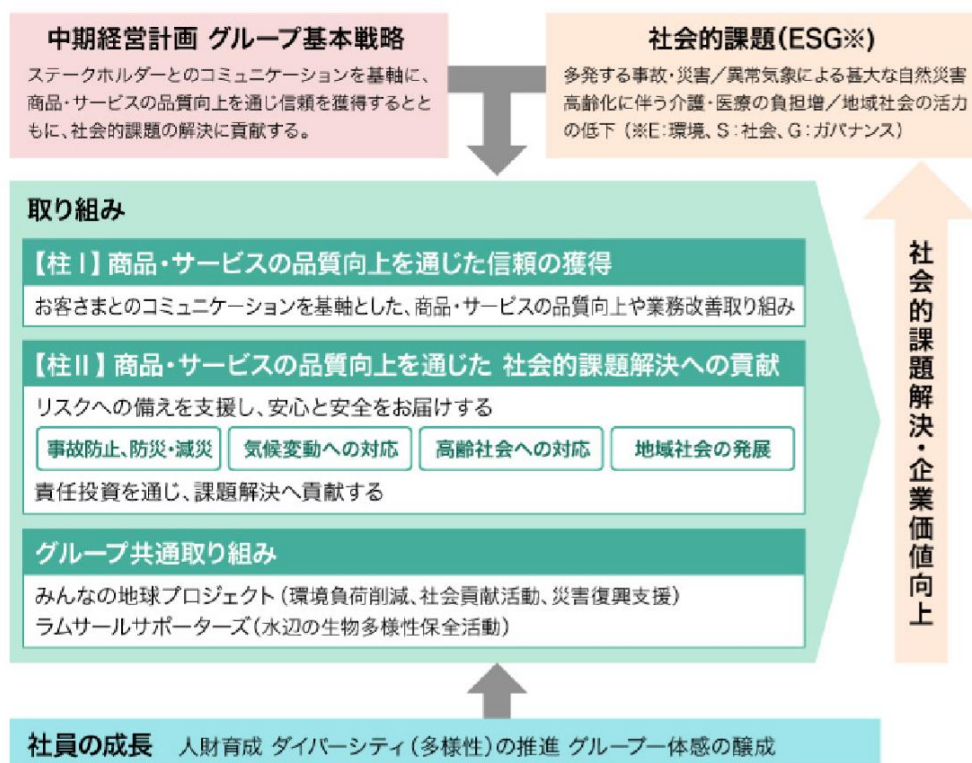
ランスグループホールディングス株式会社が三井住友海上火災保険株式会社、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社などのグループ保険会社を有する 3 メガ損保のうちの一つである。2010 年 4 月にあいおい損害保険株式会社、ニッセイ同和損害保険株式会社および三井住友海上グループホールディングス株式会社の 3 社が経営統合を行っている。2014 年度は、国内損害保険事業のトップライン(正味収入保険料)で業界 No.1 を確保しており、海外事業においては業界の中でも特に ASEAN 地域に強みを持っている。

## (2)グループの CSR・社会貢献活動

MS&AD インシュアランスグループは、「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える」という経営理念を掲げ、また「持続的成長と企業価値向上を追い続ける世界トップ水準の保険・金融グループを創造する」ことを経営ビジョンとして目指している。

CSR 取り組みについては 2014 年からスタートした「Next Challenge 2017」における「グループ基本戦略」を踏まえ、企業価値の拡大のためには、本業での商品・サービスの品質向上を通じた CSR こそが重要と考え、その重点課題とし「2本の柱」(「CSR 取り組み【柱Ⅰ】、CSR 取り組み【柱Ⅱ】)を定めている。さらに、2015 年 4 月より社員一人ひとりが地域社会の中での「よき市民」として行動することが、社員の成長につながり、また社会の課題や期待を知るために大切なことと考え、「グループ共通取り組み」を新たに定めた。「グループ共通の取り組み」とは、ラムサール条約登録湿地を中心とした水辺の環境保全活動「ラムサールサポーターズ」と、グループ環境・社会貢献活動の「みんなの地球プロジェクト」である。

図 4-1 MS&AD 「グループ CSR 取り組みの柱(重点課題)」



出所：MS&AD ホールディングス

<http://www.ms-ad-hd.com/csr/csr/index.html>

(3)インタビュー内容

第 3 節で社会貢献活動に取り組む上で重要だと考えた 4 つの視点を基に、CSR 報告書では分からないことをインタビューで伺った。以下ではそれを整理していきたい。

①社会貢献活動のミッションの明確化

MS&AD の CSR の取り組み、そしてその中での社会貢献活動の位置づけは図の通りであるが、実際に社員の方がどのように捉えているのかを知るため、「MS&AD にとって社会貢献活動がどのように企業価値に結びついているのか。また、そういった実感はあるのだろうか。」という質問をしたところ、「社員が色んな社会貢献活動に参加してもらえることで社会的課題を知ってもらえる。商品を作るのは社員であり、社員が活動に参加して社会的課題に気づくことによって、商品に反映させられる。それが社会貢献活動に取り組む一番の目的である。人材育成が事業活動を高めると考えている。」とのことだった。

また、社会貢献活動が企業価値を高めている実感については、「24年やっていて、目には見えにくいものだが、継続的にやることで着実に広がる。また、続けていくと、外からも評価されるようになる。実際に、2015年は「環境ひとづくり大賞 2014」優秀賞、「エコ検定アワード」といった2つの賞を受賞した。賞を狙いにいくわけではないが、投資家の方もこうした評価をみているし、新聞に載ったり、色んな形で紹介してもらったりすることで効果があると考えている」とおっしゃっていた。

## ②社会貢献活動における本業との関連性

損害保険会社の社会貢献活動は、環境問題の解決を目的とした取り組みが多く、大手3社においても活動内容が似ている部分が多い。それは、本業において提供している商品やサービスが均一的であり、顧客との接点も少ないからだと考えられる。そのため、「企業独自の取り組みをどのように行っているのか。」について伺ったところ、

「保険会社は認可事業なので商品を通じて消費者に参加してもらう仕組みは難しい面がある。そして、三井住友海上ではグリーンパワーサポーターという商品を通じて Web 約款を推進する活動があるが、金融は認可事業であるため、やり方が似てきてしまう。企業としての独自の取り組みは 2004 年に創設された「災害時義援金マッチングギフト制度」である。」というお話を頂いたため、以下ではその取り組みについて説明していく。

災害時義援金マッチングギフト制度は、国内外で発生した大規模災害の被災者支援を目的に、社員から寄せられた義援金に対して、会社が同額を上乗せして寄付を行う制度である。対象となる災害は、国内では災害救助法が適用され、自治体等によって義援金募集が行われるすべての災害で、海外では日本経団連が支援に関する情報を提供する大規模災害となっている。募集方法は、社内イントラネット上に設置された特設ページを通じて、有志のグループ会社社員が 1 口 500 円の任意口数で寄付を行っており、寄付金は給与から天引きされる。寄付実績としては、開始以来 11 年間で、累計 5 億円を超える義援金・支援金寄付を行っている。例えば、昨年の沖縄県与那国島での台風 21 号による災害は、あまりニュースに取り上げられていなかったが、社員から 163 万円集まり、326 万円寄付した。他社も含め、全国から集まった義援金が 600 万円だが、そのうち 326 万円が MS&AD によるものだった。常時これを行っているのは MS&AD だけである。その波及効果として、他社からこの仕組みの照会も多いという。

### ③社内の実施体制

持株会社の総合企画部 CSR 推進室が中心となってグループ各社の CSR 部署と連携して活動を推進している。MS&AD のようなグループ企業において、グループ全体の取り組みとグループ各社の取り組みがどのようにすみ分けされているのか、について伺ったところ、

「経営統合する前に各社で取り組んでいるものがあり、各社の強みが生かされている活動もある。例えば、あいおいニッセイ同和損保はリテール中心で地域密着を強みとしており、あいおいだけでやる事もある。そうした活動は年に 4 回事務局会議を開き、活動内容を発表しあう場になっている。しかし、一緒にやる事でグループ全体の企業価値の向上につながるため、一緒にできそうなものはそこで話し合い、できるだけ一緒にやるように推進している。ただ、現在 MS & AD は、他社と異なり機能別再編という形をとっているため、本業に直結する活動は、中々一つにはできない。非競争領域から合同の取り組みをやるようにしている」とのことだった。

また、MS&AD の社会貢献活動は ISO14000 に加え、2013 年 4 月より、独自の環境・社会貢献マネジメントシステム「MS&AD みんなの地球プロジェクト」を策定し、グループ全社・全拠点で環境・社会貢献活動を推進している。また、2012 年度より CSR 取り組み推進のための KPI を導入している。

このように、全社的に活動を推進する動きがあるが、実際はどのように全社的な活動が進められているのか、もう少し具体的に伺ったところ、

「社員には参加したかどうかを年に 2 回「エコスマイルチェック」で点数化して状況確認し、啓発を行っている。また、三井住友海上は各部・各支店が自ら企画した取り組みを年 1 回以上行うことを奨励しており、2014 年度は約 90% の部支店が参加した。「みんなの知恵の輪」という社内掲示板には、部支店単位で活動の提案や感謝の言葉をいただいた活動などを投稿してもらい、活動の共有を図っている。それが新たな活動のヒントにもなっている。」とのことだった。

### ④社内外のコミュニケーション、他組織との連携

社外への発信に関しては、先ほどの災害時義援金マッチングギフト制度の件で、「せっかくやっているのを知ってもらおう努力をしている。MS&AD はが県知事にアポイントをとって、2 社の支店長さんが一緒に目録を届けに行ってもらおうようにし、その際には地元の新聞社に来てもらうようにしている。そうすることで、新聞記事になり、地元の方や代理店さんが MS&AD は良いことをやっていると感じてもらえる。」とのことだった。

課題としては、「海外での活動はすごく盛んだが、まだばらばらになっており、

日本語で国内の会社を中心にやっている。そのため、今後英語にして海外に発信させる必要がある」とおっしゃっていた。

#### (4) インタビューの考察

インタビューを通じて分かったことは、まず MS&AD インシュアランスグループは、社会貢献活動に対して、パブリシティ効果による企業価値の向上をかなり意識されているということだった。パブリシティとは、企業が直接消費者などに訴求する広告とは異なり、新聞や雑誌などが間接的に報道することである。災害時義援金マッチングギフト制度の例では、いかに活動をステイクホルダーに知ってもらうかを考え、積極的な情報発信を心掛けていた。社会貢献活動は、その効果の実感が目に見えにくいものではあるが、実感がなくても継続的に取り組んでいき、それを評価してもらえるようにアプローチしていくことが大事である。その活動を評価してもらうためには、常に事業を展開する地域の社会的ニーズを察知するよう心掛け、商品だけではなく、会社の経営システムなどの資源を出来る限り活用することが大事である。そして、社会貢献活動を推進するにあたっては、まず人財育成が重要な経営資源であるという認識だった。社員が自主的に社会の声を知ること、本業において社会起点の商品・サービスの提供を行うことができ、企業の競争力を高めることにつながる。グループ全体の推進体制はまだ整えていく過程にあるが、社内での教育、そして社員ができるだけ参加しやすいようなものから推進していく必要がある。

## 第5章 今後の金融機関における社会貢献活動のあり方

### 第1節 本論文の総括

本論文では、戦略的フィランソロピーとはどういった活動なのか、そして金融機関における社会貢献活動はどのように戦略的に取り組んでいくべきかを問題提起として進めてきた。第2章では、企業の社会貢献活動とは、「企業が直接的な利益を目的とせず、自主的に経営資源を活用して社会的課題の解決に取り組む活動」と定義づけ、それが、社会貢献活動がCSRの一部として取り組まれる事が求められていることが分かった。そして、社会貢献活動の歴史から、社会貢献活動が慈善活動から戦略的フィランソロピーへ転換する動きをみてきた。そして、第3章では、戦略的フィランソロピーに関する先行研究から、その考え方の違いをみていき、戦略的フィランソロピーとは、「企業が持っている経営資源を有効に活用し、社会的価値を効果的に生み出すとともに、企業価値の向上につなげる活動」と定義づけた。そして、競争環境の改善だけでなく、ステイクホルダーからのレピュテーションも企業価値の向上につながることを示した。また、リコーとNECの事例から、実践する上で重要なのは、社会貢献活動のミッションの明確化、本業との関連性、社内の実施体制、そして社内外のコミュニケーションや連携の4点が重要であることが分かった。第5章では金融機関における社会貢献活動を業態別にみていき、社会貢献活動に対する認識は経営に密接に関わるものとして変化してきているものの、活動内容に関してはどの業種でも横並びの傾向がみられた。そして、実際にMS&ADグループのインタビューを通じて、社会貢献活動をより活発化させるためには、まず外部に対して活動に関する情報発信を積極的に行うことで、ステイクホルダーに活動を知ってもらうことが必要である。そして、それが評価されることで企業のイメージが向上するだけでなく、社員のCSRの理解がより浸透し、自主的な活動の参加を広げる要因にもなる。また、そこでの社員間での情報共有やNPOとの連携などを通じたコミュニケーションの促進させることで、新たな企業独自の社会貢献活動が生み出されると考える。

### 第2節 今後の金融機関における社会貢献活動のあり方とは

これまで金融機関はCSRの認識が遅れていたとされており、社会貢献活動で注目されている企業も少ない。実際に活動内容をみても、他社と差別化できている企業はほとんどないように思える。確かに、金融機関はメーカーのように、日常的に人々が目に触れる商品を提供しているわけではないため、CRMなどの目立つような戦略で他社と差別化することは難しい。また、認可事

業でもあるため、そうした商品を開発していくのが難しいという事情もある。だが、ここ数年で金融機関においても CSR と本業を統合し、CSR 活動によって企業価値の向上を図ろうとする動きが見られる。銀行、損害保険、生命保険のそれぞれの業態を見てみると、それぞれの業態の事業内容、組織形態、企業理念の違いなどから、CSR に対する捉え方や取り組み方は異なっているが、どの業態においても社会貢献活動が本業に関連した分野での取り組みが増えてきているのは事実だからだ。しかし、そうした取り組みがあまり注目されていないということは、せっかく取り組んでいたとしてもブランド価値、そして企業価値の向上に結びついていないということなのではないだろうか。今回インタビューさせて頂いた MS&AD インシュアランスグループの方のお話からも分かったように、金融機関において商品やサービスを提供するのは、社員であるため、CSR の概念を社内に浸透させ、活動の参加を通じて社会性を持った人財に育てることで、顧客満足につながる。そして、こうした人財が増えることによって、企業の社会貢献活動の多様性が生まれることと考えられる。また、その企業独自の社会貢献活動の取り組みを積極的に外部に発信させることで、レピュテーションの向上、従業員のモチベーションの向上といった企業価値を高めることとなる。従来日本においては市民社会の動きは弱かったものの、近年投資家や顧客などステイクホルダーからの企業に対する期待は高まりつつあり、そうした活動が評価される機会も増えてきている。そのため、日本の金融機関が社会貢献活動を推進する上で、社内外のコミュニケーションを強化することは今後より重要となるだろう。

## 参考文献一覧

- 青木利元 (2004) 『日本型「企業の社会貢献」 商人道の心を見つめる』 東峰書房
- 伊藤邦雄 (2000) 『コーポレートブランド経営』 日本経済新聞社
- 伊吹英子 (2014) 『CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』 東洋経済新報社
- 櫻井通晴 (2005) 『コーポレート・レピュテーション「会社の評判」をマネジメントする』 中央経済社
- 谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』 千倉書房
- 谷本寛治 (2004) 『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』 中央経済社
- 谷本寛治 (2006) 『CSR 企業と社会を考える』 NTT 出版
- チャールズ・J・フォンブラン (2005) 『コーポレート・レピュテーション』 東洋経済新報社
- 日本経団連社会貢献推進委員会 (2008) 『CSR 時代の社会貢献活動』 日本経団連出版
- マイケル E ポーター、マーク R クラマー (2003) 『競争優位のフィランソロピー』 *Diamond Harvard Business Review*
- 宮田安彦 (2000) 『日本企業とフィランソロピー—今、再び企業フィランソロピーを問う—』 フジタ未来経営研究所

## URL 一覧

- 金融庁 <http://www.fsa.go.jp/>
- リコー [www.ricoh.co.jp/](http://www.ricoh.co.jp/)
- NEC <http://jpn.nec.com/>
- MS&AD ホールディングス [www.ms-ad-hd.com/](http://www.ms-ad-hd.com/)
- 損保ジャパン日本興亜 [www.sjnk.co.jp/](http://www.sjnk.co.jp/)
- 東京海上ホールディングス [www.tokiomarinehd.com/](http://www.tokiomarinehd.com/)
- みずほフィナンシャルグループ [www.mizuho-fg.co.jp/](http://www.mizuho-fg.co.jp/)
- 三井住友フィナンシャルグループ [www.smfg.co.jp/](http://www.smfg.co.jp/)
- 三菱 UFJ フィナンシャルグループ [www.mufg.jp/](http://www.mufg.jp/)
- 明治安田生命 [www.meijiyasuda.co.jp/](http://www.meijiyasuda.co.jp/)
- 日本生命 [www.nissay.co.jp/](http://www.nissay.co.jp/)
- 住友生命 [www.sumitomolife.co.jp/](http://www.sumitomolife.co.jp/)
- 第一生命 [www.dai-ichi-life.co.jp/](http://www.dai-ichi-life.co.jp/)