

平成 28 年度 一般財団法人簡易保険加入者協会委託調査研究

**保険事業者等の社会貢献活動等と
その効果的な訴求方法に関する調査研究**

報告書(概要)

平成 29 年 3 月

株式会社 野村総合研究所

保険事業者等の社会貢献活動等と

その効果的な訴求方法に関する調査研究 報告書(概要)

目次

第1章 本調査の概要.....	2
1-1. 調査の背景と目的.....	2
1) 調査背景.....	2
2) 調査目的.....	2
1-2. 調査内容.....	2
1-3. 本調査研究の流れ.....	4
1-4. 調査方法・対象事業者.....	4
1) 調査方法.....	4
2) 調査対象事業者.....	5
第2章 保険事業者等の社会貢献活動の調査結果（文献調査）.....	6
2-1. 調査項目・留意事項.....	6
1) 調査項目.....	6
2) 留意事項.....	6
2-2. 調査結果の概要.....	7
第3章 保険事業者等の社会貢献活動の調査結果（ヒアリング調査）.....	11
3-1. ヒアリング調査対象企業の選定基準.....	11
3-2. 聞き取り項目.....	13
3-3. 調査結果の概要.....	14
3-4. 本業との好循環を実現している企業の社会貢献活動事例及び考察.....	17
1) 全国労働者共済生活協同組合連合会.....	18
2) 第一生命保険株式会社.....	21
3) イオン株式会社.....	24
4) 株式会社ヤクルト本社.....	27
5) 株式会社資生堂（資生堂ジャパン株式会社）.....	30
6) 総合警備保障株式会社.....	33
7) ヤマトホールディングス株式会社.....	37
第4章 本業との好循環を実現している事例の特徴.....	41
4-1. 本業との好循環を実現している社会貢献活動の成功要因.....	41
4-2. 総括.....	44

第1章 本調査の概要

1-1. 調査の背景と目的

1)調査背景

近年、企業に対する社会からの期待・要請の高まりを受け、社会貢献活動、CSR 活動あるいは CSV（共通価値の創造）経営は、当該事業体が継続的に発展していく上で、重要な課題となっている。本来、企業におけるこれらの活動は、社会にとっても当該事業体にとっても価値ある活動であることが、活動の継続性の観点からも重要である。しかし、企業のさまざまな社会貢献活動が、当該事業体の本来事業の発展にどのように効率的、効果的に結び付いているかを調査した事例は少ない。

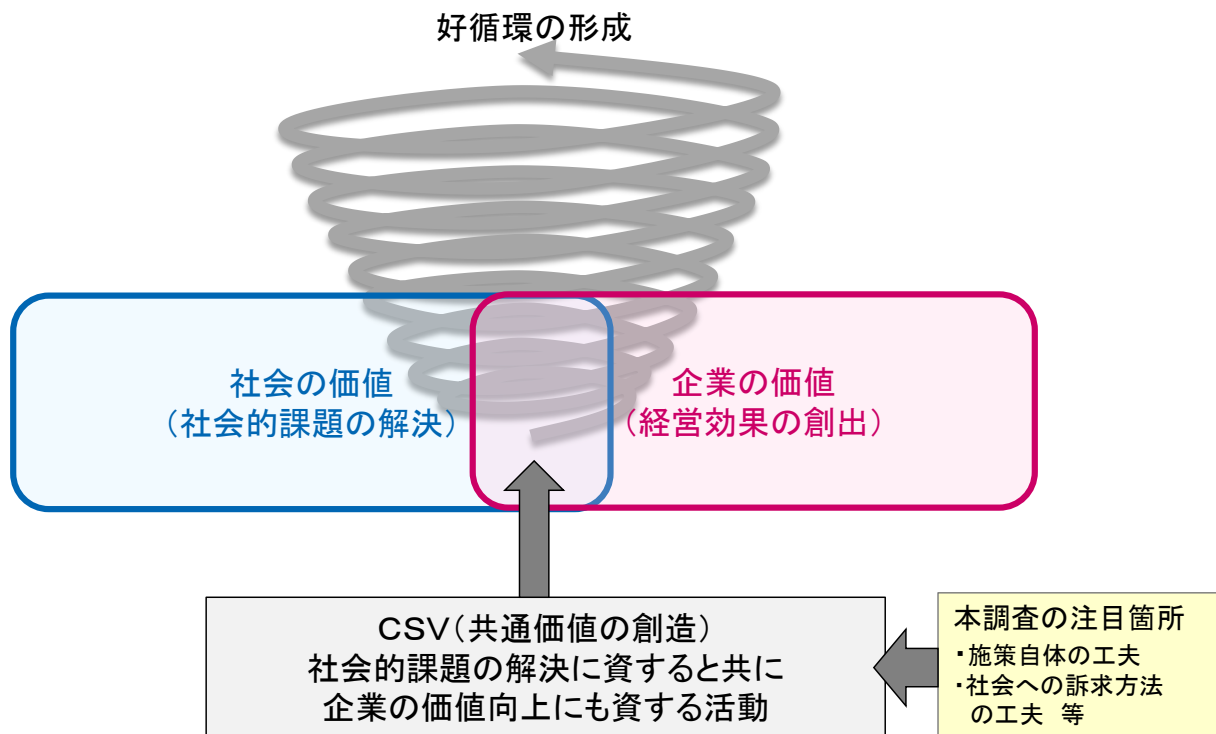
2)調査目的

本調査研究の目的は、保険事業者・共済事業者等が展開する社会貢献活動等が本来事業の発展にどのように結び付いているのか、また活動内容を社会に訴求する際にどのような工夫を行っているかの実態を把握し公表することで、保険文化の発展向上に資するとともに、国民福祉の増進と安心社会の実現に寄与することである。ここでいう訴求とは、社会貢献プログラムの社内外への伝達という意味もあるが、今回は伝達手法に留まらず、社会貢献プログラムの企画内容・方法や社外のネットワーキングのあり方、社内展開手法なども含む社会貢献活動の展開方策全体を捉えて調査を実施した。

1-2. 調査内容

企業が展開する社会貢献活動のうち、本調査研究において着目する箇所を図表・1 に示した。本来事業の発展に結び付く社会貢献活動は、「社会の価値（社会的課題の解決）」および「企業の価値（経営効果の創出）」を両立させる活動である。したがって、本調査における注目箇所は、この両者の価値をいかに両立させているかに置き、実際に施策自体の工夫や社会への訴求方法に見られる工夫の有無・内容を調査した。具体的には、企業等の事業者が展開している社会貢献活動がどのような「社会の価値」、あるいは「企業の価値」を生み出す活動なのか、本業事業の発展につながる社会貢献活動をどのように戦略的・効果的に展開しているのか等の観点から、当該事例における成功要因や特徴を分類・整理した。

図表・1 本調査における注目箇所



1-3. 本調査研究の流れ

本調査では、下記の具体的項目に基づき調査を実施した。

- (1) 保険事業者等の社会貢献活動等の実態把握
- (2) 当該社会貢献活動等が本来事業の発展に効率的、効果的に結び付いている事例の抽出
- (3) 当該事例における社会への訴求方法の特徴
- (4) 保険事業者等の社会貢献活動等とその効果的な訴求方法の整理

ここでいう訴求とは、前述の通り、社会貢献プログラムの社内外への伝達手法のほか、社会貢献プログラムの企画内容・方法や社外のネットワーキングのあり方、社内展開の方法などを含む社会貢献活動の展開方策全体を含む観点に基づくものと位置づけ調査を実施した。

1-4. 調査方法・対象事業者

1) 調査方法

本調査研究においては、損害・生命保険会社と、業界団体、共済団体、加えて社会貢献活動を本来事業にうまく結び付けていると考えられる先進企業の計 16 社を対象に、公開情報に基づく文献調査を実施した。具体的には、対象事業者がどのような理念・基本方針のもとで戦略的に社会貢献活動を実施しているのか、またその社会貢献活動をいかに効果的にマネジメントしているのかという観点から、当該事業者の社会貢献活動の概要を把握した。

次に、文献調査によって調査した 16 社のうち、特に「本業との好循環を実現している事例」を抽出するため「社会貢献活動による主な経営的效果項目（定性面）」(図表・3 で後述)を参考として、ヒアリング対象事業者を選定し、ヒアリング調査を実施した。ヒアリング対象は、主に事業者内部の CSR 推進や広報を担当業務としている部門とし、各事業者における社会貢献活動の位置づけや、そのねらい等を把握した。

2)調査対象事業者

下記に本調査の対象事業者を示す。損害保険会社 3 社、業界団体 1 団体、生命保険会社 2 社（うちヒアリング 1 社）、共済団体 2 社（うちヒアリング 1 社）、先進企業 8 社（うちヒアリング 5 社）により構成される。図表・2 の青塗り部分の事業者が文献調査に加えてヒアリング調査を実施した事業者である。

図表・2 本調査の対象事業者

No.	分類	企業・事業者名
1	損害保険	東京海上日動火災保険株式会社
2		あいおいニッセイ同和損害保険株式会社
3		三井住友海上火災保険株式会社
4	業界団体	一般社団法人日本損害保険協会
5	生命保険	第一生命保険株式会社
6		アメリカンファミリー生命保険会社
7	共済団体	全国共済農業協同組合連合会（愛称：JA共済連）
8		全国労働者共済生活協同組合連合会
9	先進企業	株式会社ヤクルト本社
10		イオン株式会社
11		KDDI株式会社
12		マツダ株式会社
13		積水ハウス株式会社
14		株式会社資生堂（資生堂ジャパン株式会社）
15		総合警備保障株式会社
16		ヤマトホールディングス株式会社

注）株式会社資生堂の活動については、資生堂ジャパン株式会社へヒアリングを実施したため、両社の企業名を併記している。

第2章 保険事業者等の社会貢献活動の調査結果(文献調査)

2-1. 調査項目・留意事項

1)調査項目

調査対象事業者 16 社の社会貢献活動について、ウェブサイト・文献を中心に下記の項目について調査を実施した。次頁以降の調査結果の概要においては、主な社会貢献プログラム及びその特徴として、本業との関連性、運営上の工夫を整理した。

<文献調査における調査項目>

- 理念／基本方針
 - ・ CSR 方針
 - ・ 社会貢献活動方針
 - ・ 社会貢献活動の目的（経営的目的・社会的目的）
- 戦略
 - ・ 重点分野
 - ・ 活動の対象
 - ・ 主なプログラム
 - ・ 本業との関係性
 - ・ 主な活動主体（企画・運営、参加者）
 - ・ 訴求方法（社内浸透・社外への発信）
- その他
 - ・ 評価の仕組み
 - ・ KPI（重要成果指標）
 - ・ 活動規模
 - ・ 企業財団の有無

2)留意事項

調査にあたっては、当該事業者のウェブサイト、公開されている CSR レポート・サステナビリティレポート等を参考とした。なお、文献調査は 2016 年 8 月末時点の公開情報に基づいている。

2-2. 調査結果の概要

文献調査結果の概要を以下に示す。

文献調査対象事業者の社会貢献活動(1/4)

No.	企業名	主な社会貢献プログラム	特徴	
			本業との関連性	運営上の工夫
1	東京海上日動火災保険株式会社	- 小学生など向けのぼうさい授業（災害に備える力を養うことを目的とした小学校への出張講座） 「あしたの笑顔のために～防災・減災情報サイト～」の開設 - 自然災害リスク、交通安全に関するセミナーの開催等	損害保険会社として、「地震・津波リスクの評価」の研究を大学等の研究機関と連携して取り組んでおり、地震や津波が起る科学的なメカニズムを学習できるよう、全国の小学校にて「ぼうさい授業」を提供するなど、損害保険会社ならではの安全・安心に関するノウハウを活かした取り組みを実施している。	小学生向けの「ぼうさい授業」で配布している「防災クリアファイル」において、災害時に備えておくべきグッズや地震や津波等が起きた場合の具体的な対応が記載されているほか、「家族で話し合っておくべきポイント」と題した避難方法・避難場所・家族の地震発生時の役割などの記入欄があり、子供を通じて親への活動の訴求を図っているものと思われる。
2	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	- 感謝の月「地域の皆さま おかげさまで！」活動（交通安全啓発活動、地域文化遺産保護活動などを通じ、日頃の事業活動でお世話になっている地域の皆さまへの感謝の気持ちを伝える） - ベルマークを通じて社会貢献活動（ベルマーク協賛企業として、保険商品にベルマーク点数を付与。点数を収集し、主に震災被災地へ寄贈）等	- 本業に関わりの深い団体等と協力し、損害保険会社の特徴を活かした活動を実施している。 - 保険商品にベルマーク点数を付与している。	- CSR大賞の運営（都支店と個人の地域・社会貢献活動の更なる発展と定着を目的とした社内表彰制度。2015年度に創設）。 - 社内だけでなく、代理店・扱者、取引先にも収集協力を依頼。収集点数は役職員ボランティアが仕分・集計し、学校へ寄贈している。（学校側の負担軽減）
3	三井住友海上火災保険株式会社	- 交通安全のとびら（お客さまの安全運転をサポートし交通事故を削減する啓発ツールを提供、「事故防止のノウハウを学ぶ」ツールなど） - Green Power サポーター（保険を通じてお客さまとともに地球環境を保護する取り組みで、紙の使用量を削減する「eco保険証券」「Web約款」「電子契約手続」、CO₂や有害物質の排出を削減する「エコ整備・エコ車検」、環境にやさしい自動車修理を行う「リサイクル部品活用」等）等	損害保険事業の特性を活かし、お客さまの交通安全啓発や、お客さまとともに地球環境を保護する取り組みを展開している。	「交通安全」をテーマに、気軽に使える啓発ツール（冊子やスマートフォンアプリ等）を提供している。Green Power サポーターなど本業に関わる商品・サービスの領域で（あるいは商品・サービスを通じて）社会に役立つ取組みを推進している。各自治体とも協定を締結するなど、各関係機関・企業との連携を行いながら展開している。
4	一般社団法人日本損害保険協会	- 安全教育プログラム「ぼうさい深検隊」の普及（子どもたちが楽しみながらまちにある防災・防犯・交通安全に関する施設・設備を見て回り、マップにまとめて発表するプログラム） - 幼児向けの防災教育カードゲーム「ぼうさいダック」の作成・普及 「全国交通事故多発差点マップ」を毎年作成・公開等	協会の事業内容のひとつが、「事故、災害及び犯罪の防止又は軽減に資する事業」となっており、事業として行っている、小学生・幼児向けの防災教育のためのプログラム開発や、「全国交通事故多発差点マップ」の作成などそのものが社会貢献活動に該当している。	子どもたち向けのぼうさい深検隊マップコンクールにおいて、優れた作品について、文部科学大臣賞、防災担当大臣賞などを贈呈し、複数回応募した学校・団体にも複数回応募賞を贈呈する等、参加のインセンティブを高めている。

No.	企業名	主な社会貢献プログラム	特徴	
			本業との関連性	運営上の工夫
5	第一生命保険株式会社	- 保健文化賞の贈呈 (生活習慣病対策・高齢者や障がい者への福祉・海外での医療や疾病対策などの課題に継続的に取り組んできた団体・個人を顕彰) - 医療機関・自治体等と連携した健康増進・啓発活動 (健康啓発や高齢者見守り、子育て支援などの分野で医療機関と連携したり自治体と協定を締結するなどし、健康増進・啓発活動を展開) - 待機児童解消のための保有不動産を活かした保育所誘致 等	- 事業と親和性の高い3つのテーマを掲げ、自社グループならではのノウハウやリソースの活用など、独自の価値を提供することで社会課題解決に挑戦 - 重点分野は「健康の増進」、「豊かな次世代社会の創造」、「環境の保全」	全国4万人の営業職の従業員チャネルを活用し展開するほか、地方自治体との連携協定を積極的に締結し地域におけるブランド力の向上を図っている。
6	アメリカンファミリー生命保険会社	- アフラックペアレンツハウス (小児がんなど難病と闘う子どもと家族のための宿泊施設運営) - アフラック小児がん経験者・がん遺児奨学金制度 (保険契約の有無にかかわらず応募可能な返還不要の奨学金制度) - がん電話相談、がんに関する啓発活動 等	日本初のがん保険を作った保険会社としてがんと向き合い、がんと闘う人々を応援している。	販売代理店と社員の寄付、タッグチャリティー(販売代理店が販売促進ツールを購入すると運動してアフラックが寄付をする)、イベント会場での募金活動など社内・社外を巻き込んで寄付金を集め、運営に活用している。
7	全国共済農業協同組合連合会 (JA共済連)	- レインボー体操(JA共済が独自に開発した健康体操)の講習・研修会 - 被災者への「災害シート」の無償配布、「仮設住宅」の無償貸与(JA共済の契約者で一定の条件を満たす場合) - JA共済アンバシマン交通安全キャラバン - 書道・交通安全ポスターコンクール 等	病気や事故等の未然防止と万一の際の事後支援を柱とすることで、本業である保障の提供と地域貢献活動を車の両輪の関係と位置づけ組合員・地域住民へ「安全・安心」を提供している。	レインボー体操では、DVDやテキストを作成し効率的・効果的に運営している。災害シート、仮設住宅の貸与では、対象者をJA共済の契約者で一定の要件を満たす場合に限定している。 災害シートにはJA共済の名前を明記し、地域への周知へもつながる。
8	全国労働者共済生活協同組合連合会	- 全労済のぼうさいカフェ開催 (防災情報提供、防災科学実験ショーを通じて自然災害現象に関する啓発活動 等) - 全労済のよみかせ会 (被災地などでの子ども向けの防災関連の絵本の読み聞かせ活動)	住宅災害・交通事故等に対する共済商品を取り扱う事業者として、「防災・減災活動」を重点分野に据え、防災・減災に関する情報発信を行うイベントに参加している。	ぼうさい絵本を独自に作成し、よみかせ会を通じて子どもに絵本を配布することで、子世代から親世代への啓発活動の周知・訴求を図っている。

No.	企業名	主な社会貢献プログラム	特徴	
			本業との関連性	運営上の工夫
9	株式会社ヤクルト本社	・愛の訪問活動 (ヤクルトレディが商品を届ける際に、高齢者の安否確認や高齢者の話し相手になる活動) ・ヤクルトレディによる地域の見守り・防犯協力活動 ・小学生を主な対象としたおなかの健康に関する出前授業の実施等	・全国のヤクルトレディによる訪問販売網を活用した高齢者の見守り活動を展開しており、商品の販売事業そのものの中で社会貢献活動を実施している。	・愛の訪問活動や地域の見守り・防犯協力活動は、自治体・警察と連携することで活動の規模の拡大、組織化を図っている。
10	イオン株式会社	・イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン (毎月11日にお渡しする黄色いレシートを、顧客が応援したい地域団体のボックスに投函することで、レシート合計金額の1%分の品物をイオンから各団体に寄付するキャンペーン) ・イオン チアーズクラブ (イオンの店舗を拠点に、近隣に住む小中学生が環境に関するさまざまな活動を行うクラブ) 等	顧客が買物を通じて、且つ自らの意思で応援したい地域団体の見守り活動を展開しており、商品の販売事業そのものの中で社会貢献活動を実施している。	小中学生を対象に「環境」をテーマとした活動を行う「イオンチアーズクラブ」を各店舗で結成し、店舗従業員が運営・管理している。また、地域のさまざまなステークホルダーにも当該活動への協力を呼びかけ、地域を巻き込んで活動を行っている。
11	KDDI株式会社	・ジュニア向け安心・安全講座「KDDIスマホ・ケータイ安全教室」 ・シニア向け講座「KDDIスマホ・ケータイ安全教室」の実施 等	スマートフォンなどの安全な使い方を指導する教室を開くなど、自社の商品・サービスなどの資源を活用した、KDDIらしいICTに関連する社会貢献活動を実践している。	従業員が社内外で行った社会貢献活動をポイント化し、ポイントに見合った金額を慈善団体に寄付する従業員参加型の社会貢献活動「+α プロジェクト」を実施している。また、青少年向けのスマホ・ケータイ安全講座を親にも実施することで訴求効果を高めている。
12	マツダ株式会社	・マツダミュージアム (子どもたちの社会科見学の受け入れ) ・マツダスペンチャリストバンク (専門的な知識・技術・技能や長年培ってきた特技や趣味などを持つマツダグループ企業の従業員・OBを登録している人材バンクで、地域の皆様からの様々な要請に応えて派遣) ・マツダボランティアセンターからのボランティア派遣 等	マツダミュージアムでの小中学生向けの社会科見学の受け入れ等、製品である自動車を活かしつつ、製品を知ってもらうことができるような機会を提供しており、製造業ならではの取り組みを実施している。	社員向けにマツダ社会貢献活動優秀賞を創設(2015年)しているほか、従業員の専門知識や特技を活かし、公益活動への派遣を行う仕組みの整備(マツダスペンチャリストバンク)、ボランティアに伴う休暇制度等、従業員がボランティア活動に積極的に取り組める体制を構築している。

No.	企業名	主な社会貢献プログラム	特徴	
			本業との関連性	運営上の工夫
13	積水ハウス株式会社	・従業員と会社の共同寄付制度「積水ハウスマツチングプログラム」 ・「ひとえん」づくりによるコミュニティの醸成（住民同士が出会う場づくりやイベント・コミュニティ活動の声掛けなどによるぎっかつけづくりを展開） ・住まいづくりに関する教室 ・住まいの夢工場 等 （住まいのこことを楽しみながら学べる体験施設）	住まいづくりやコミュニティ形成に関わる活動など積水ハウスの本業と親和性のある取組みを実施している。	住まいの夢工場では体験教育の機会を子どもたちにも提供することにより家庭への波及効果を期待している（全国6箇所の体験型施設を整備）。
14	株式会社資生堂（資生堂ジャパン株式会社）	- 資生堂ライフクオリティ事業（生活の質の維持・向上支援を目指した美容セミナー等の開催） ・女性活躍支援（女性研究者・学術支援、女子中高生の理系進路選択支援） ・資生堂子どもセミナー（全国の小学校で行っている肌の手入れなどに関する出前授業） ・未来椿活動（社員が自ら企画し展開する地域密着型の社会貢献活動）	資生堂の本業にも関連の深いターゲット設定や活動内容の重点化を行い、社会からの期待が高く、強みを生かせる分野で重点的に取り組んでいる。	全国のカウンセリング店舗とビューティーコンサルタントなどの経営資源を活かし、化粧品で社会課題解決に取り組んでいる。未来椿活動では、各事業所の従業員が企画し実施する地域に根差した自発的な取組みを実現している。
15	総合警備保障株式会社	・ALSOKあんしん教室（子供向け防犯講座） ・ALSOKほっとライブ講座（シニア向け防犯講座） ・ALSOK女性向け防犯セミナー ・ALSOKありがとう運動（寄付・寄贈）	・小学校における防犯教育や高齢者・女性を対象とした防犯講座等を展開することで、防犯意識を高めていると推察される。	小学校における防犯教育である「ALSOKあんしん教室」ではマスター認定制度を設定、活動する社員が講師経験を積みながら社内試験や研修を受けることで「マスターⅠ」「Ⅱ」「Ⅲ」とランクアップしていく制度で、授業品質の維持・向上を図りつつ、より意欲的に活動に参加するよう促す仕組みを用意している。
16	ヤマトホールディングス株式会社	・地域と連携したCSVの推進 プロジェクトG (Government)（地方自治体と連携した高齢者の見守り支援、買い物支援、災害時緊急輸送支援等） ・ヤマト運輸高校生経営セミナー ・こども交通安全教室 ・クロネコヤマト環境教室 ・障がい者の経済的自立支援（スワンベーカーリーの運営）等	・地域の社会課題に対して、ヤマトグループの経営資源を生かした支援モデルをサービス(事業)として展開する「プロジェクトG (Government)」をCSVの取り組みとして展開している。具体的には、生活支援、販促・納品支援、観光支援などを実施している。	地方自治体など行政機関と連携して社会的課題の解決に貢献（2016年6月までに、1,770件の案件が検討され、うち529件を実際にサービスとして提供）している。

第3章 保険事業者等の社会貢献活動の調査結果(ヒアリング調査)

3-1. ヒアリング調査対象企業の選定基準

本調査において、「(社会貢献活動が) 本業との好循環を実現している事例」のヒアリング調査対象企業を選定する際の基本的考え方・選定基準は以下の通りとした。

社会貢献活動は、実施事業体により活動の経営的目的が多様である。また、社会貢献活動の成果は、必ずしも短期的には表れず、中長期的な継続した取り組みにより成果が表れるという特性等があることから、その活動成果（特に活動によりもたらされた財務的成果）を定量的に算定することは困難である。

そのため、本調査分析において「本業との好循環を実現している事例」を抽出するため、図表・3にある「社会貢献活動による主な経営的效果項目（定性面）」を参考とした。

なお、実施事業体により社会貢献活動の目的は多様であるため、その目的は、必ずしも図表・3であげている項目全てにあてはまらない。そのため、本調査においては、いずれかの項目にあてはまると考えられるものを成功事例としてヒアリング対象企業を選定した。

「社会貢献活動による主な経営的效果項目（定性面）」の具体的内容は、以下の通りである。

まず、社会貢献活動による主な経営的效果項目の1つ目は、「売上・利益の拡大」である。これは、一例として、社会貢献活動をマーケティング手法のように活用し、社会貢献活動そのものは事業活動ではないが、社会貢献活動がある種の販促的な役割を果たし、展開事業体の売上・利益の拡大につなげていくようなケースを指す。もしくは、社会貢献活動自体が事業化し収益を生むというケースも想定されるだろう。

2つ目は、「企業のイメージ向上・ブランド価値向上」である。これは、多くの事業体の社会貢献活動の目的に据えられている代表的な項目でもある。社会貢献活動を展開することによって、当該事業体と接点を持つ多様なステークホルダーが当該事業体に好印象を抱き、結果として中長期的に企業の財務数値への貢献（たとえば、消費者が企業に抱く好印象が購買という行動で表れる等）を果たすこともある。

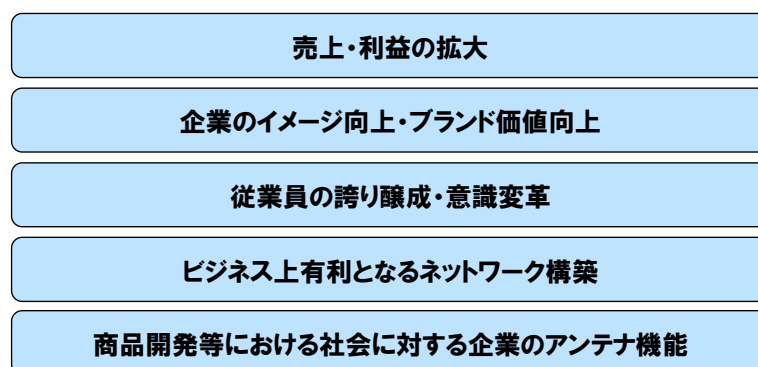
3つ目は、「従業員の誇り醸成・意識変革」があげられる。これは、特に BtoB（Business to Business：企業を取引先とするビジネスを展開する）企業において経営的效果として意識することが多い。BtoC（Business to Customer）企業の場合には、社会貢献活動を通じた企業のイメージ向上やブランド価値向上が直接的な顧客である一般消費者に伝わりやすいが、BtoB 企業はこのような効果が見込みにくい側面があり、むしろ内なる顧客である従業員の働く意義や意識変革に活用しようとするケースがみられる。

4つ目は、「ビジネス上有利となるネットワーク構築」である。これは、社会貢献活動を通じて、事業展開上必要な、あるいは事業展開上有利になるようなステークホルダーとの関係構築を図ろうとするものである。例えば、企業等が事業において海外展開を図る際に、あらかじめ事業を展開しようとする地域において社会貢献活動を積極的に展開することで、現地政府とのネットワークを構築したりする取り組みがあげられる。

5 つ目は、「商品開発等における社会に対する企業のアンテナ機能」である。社会貢献活動は、社会の要請や期待を察知できる格好の場ともなり得る。社会貢献活動を通じて得られた情報を自社の商品開発に役立てるということも可能であろう。たとえば IT ソリューションを提供する企業が視覚障がい者向けのアプリケーション開発を行うといった場合に、社会貢献活動という場を活用して視覚障がい者に集まってもらい、実際に試作中のアプリケーションを活用してもらうことで開発上の課題を把握したり、改善したりすることが可能である。

このように、社会貢献活動によって創出される経営的效果にはさまざまなものがあり、それらは直接的な経営効果であったり、間接的・波及的な経営効果であったり、もしくは、短期的に表れる効果から、中長期的に表れる効果など、多様な側面を持つ。また、企業等の各事業者の社会貢献活動に対する考え方によって、経営的效果を、経営意図を持ち戦略的に獲得していこうとする姿勢を持つ事業者もあれば、真摯な姿勢で社会と向き合い社会貢献活動を展開することで、結果としてこれらの経営的效果を獲得すると考える事業者もある。これらに正解はなく、企業の経営哲学・思想や経営・事業戦略の方向性によりその特徴は決定されていると考えられる。

図表・3 「社会貢献活動による主な経営的效果項目（定性面）」



出典）野村総合研究所

3-2. 聞き取り項目

本調査では、先述の基本的考え方に基づき、主に下記の項目を中心に聞き取りを行った。

<ヒアリング調査における質問項目>

- 社会貢献活動の方針・考え方
 - ・ 社会貢献活動の位置づけ、取り組み経緯
 - ・ 本来事業と社会貢献活動の関係性
- 社会貢献活動の実施体制・運営上の工夫
 - ・ 社内体制
 - ・ 社内での活動浸透のための運営上の工夫
 - ・ ステークホルダーとの連携例
 - ・ 訴求方法（社内浸透・社外への発信）
- 今後の課題（推進体制、社内外へ訴求）
- 個別のプログラムに関する補足

3-3. 調査結果の概要

ヒアリング調査結果の概要を以下に示す。

ヒアリング対象事業者の社会貢献活動(1/3)

No.	視点	全国労働者共済生活協同組合連合会	第一生命保険株式会社	イオン株式会社
1	社会貢献活動の考え方・重点分野	・「みんなでたすけあい、豊かで安心できる社会づくり」という理念にもとづき、積極的に地域社会に貢献する活動を展開 ・重点分野は「防災・減災活動」「環境保全活動」「子どもの健全育成活動」	・事業と親和性の高い3つのテーマを掲げ、自社グループならではのノウハウやリソースの活用など、独自の価値を提供することで社会課題解決に挑戦 ・重点分野は「健康の増進」、「豊かな次世代社会の創造」、「環境の保全」	・最も重要なステークホルダーをお客様と位置づけ、地域密着経営を実現するために、さまざまな社会貢献活動を展開 ・小売業として社会貢献活動に取り組み視点として「店舗でできること」「商品を通じてできること」「お客様とともに活動する」の3点を重視
2	代表的なプログラム例	・よみきかせ会(子ども向けのぼうさい関連絵本の読み聞かせ) ・ぼうさいカフェ(防災ジョーやクイズ、非常食の試食等のイベントを開催)	・自治体との協定締結に基づく地域課題解決(がん検診の啓発活動等) ・所有不動産への保育所誘致による待機児童の解消 ・資産運用を通じた持続可能な社会の形成(ESG:環境・社会・ガバナンス観点の組入れ)	・イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーン(毎月11日にお渡しする黄色いレシートを、顧客が応募したい地域団体のボックスに投函することで、レシート合計金額の1%分の品物をイオンから各団体に寄付するキャンペーン) ・イオン チャーズクラブ(イオンの店舗を拠点に、近隣に住む小中学生が環境に関するさまざまな活動を行うクラブ)
3	本業へのつながり・経営成果(推測含む)	・共済商品を取り扱う事業者として「防災・減災活動」を重点分野に設定 ・日頃より防災・減災啓蒙を行うことで、災害時の支払い負担額を長期的に軽減させる効果 等	・健康の増進:医療費抑制 ・次世代社会の創造:少子化歯止め ・地方自治体との連携協定:地域におけるブランド力向上 等	・お客様を巻き込むことによる来店動機の創出 ・お客様を中心とする企業理念の実践・浸透を図るとともに活動を通じたイオンのファン作り、企業ブランド価値の向上 等
4	運営上の工夫(利用している経営資源・社員巻き込み)	・子供向けのコンテンツとして、オリジナルのぼうさい絵本を独自に作成している。 ・全国の事業所の職員や、各エリアで個別に案内してきたNPOなど外部とのネットワークを活用。例えば、ぼうさい絵本は地域のNPOと連携して作成している。また、読み聞かせは職員だけでなくボランティアも活用するなど、効率的な運用の工夫をしている	・全国4万人の営業職の従業員チャネルを活用し展開 ・自社の所有不動産のテナントとして、保育所を誘致するなど、自組織の持つリソースを活用 ・地方自治体との連携協定を積極的に締結し地域におけるブランド力を向上	・全国の店舗、従業員を活用することで、お客様と従業員双方の巻き込み、接点を創出し、地域密着型の経営を実現している ・チャーズクラブに関しては、店舗周辺での活動にとどまらず、優秀な店舗は全国大会への出場機会を設けるなど、参加へのインセンティブ向上を図っている。
5	ステークホルダーとの主な連携先	・市民団体(含むNPO)に、全労済からテーマに応じた助成金による支援を実施している。一部のNPO等と業務的な連携をとっている	・自治体・行政機関(社会福祉協議会等)とがん検診啓発等で協定を締結。特に自治体は、2016年6月現在、41都道府県と提携している ・ある自治体では乳がん検診アンケートを実施し、結果を県にフィードバックする等、同社にとってはアンケートを通じて潜在顧客との接点をつくりながら、地域と良い関係が保てるよう工夫している	・黄色いレシートキャンペーンでは、地域団体を応援したい「お客様」、地域住民に活動を知ってほしい、活動を支援してほしい「地域団体」の双方の思いを「イオン」が結びつけ、三位一体となって活動している。 ・チャーズクラブ活動では、店舗従業員だけでなく、地域の行政・NPO・NGOなどさまざまなステークホルダーにも協力を呼びかけ、地域を巻き込んで活動を行っている。
6	訴求方法の工夫	・全労済のみんなの防災サイトにて、通常のホームページとは別に、Web版ぼうさいカフェを特設サイトとして公開し、訴求力を高めている ・ぼうさい絵本を子どもに配布することを通じて、効率的に親へ訴求を図っているものと推察される	・各部門が方針にそった現場着想での「点」の取組みを「面」で捉えることで訴求力を向上(重点分野の設定) ・社内向けにはDSR(第一生命において定義されているCSR)経営の実効性向上の取組みを充実	・黄色いレシートキャンペーンでは、お店に来ていただいたお客様自身が社会貢献活動に加わることができる「参加型」の活動とすることで、活動そのものの周知効果の最大化を図っている ・チャーズクラブ活動では、プログラムの中でイオンの店舗・商品の環境配慮の取り組みを紹介することで、子どもたちだけでなく保護者への訴求にもつながっている。

No.	視点	株式会社ヤクルト本社	株式会社資生堂 (資生堂ジャパン株式会社)
1	社会貢献活動の考え方・重点分野	・「予防医学」「健康長寿」「誰もが手に入れられる価格で」という代田イズムに基づき、安全・安心な地域づくりや、自社製品を活かした健康な生活習慣の定着等、社会課題の解決に注力	・事業との関係性や資生堂らしさを考慮し、3つの分野を設定 ・重点分野は、「女性・美容」、「文化」、「環境」
2	代表的なプログラム 例	・愛の訪問活動 ・地域の見守り・防犯協力活動 ・出前授業	・ライフクオリティビューティーセミナー (高齢者施設や病院、学校での美容講座の実施) ・資生堂ライフクオリティビューティーセンター (あざなど肌のさまざまな悩みに専門教育をうけたビューティーコンサルタントがアドバイスを 実施) ・未来構活動 (グループ社員全体による社会貢献活動)
3	本業へのつながり・経営成果(推測含む)	・ヤクルトレディの訪問販売というビジネスモデルを活用 ・健康な生活習慣の定着は、中長期的に製品の市場を広げ、同社の商品販売につながるものと推察	・企業価値を高めることが社会貢献活動の目的 ・個別の商品ブランドのターゲットから漏れてしまうターゲット(ジュニア層、障がい者、LGBTの人等)など本業で対応できないところをフォローすることが大切
4	運営上の工夫(利用している経営資源・社員巻き込み)	・全国の販売会社及びヤクルトレディによる販売網を活用 ・愛の訪問活動においては、自治体が商品代金を一部負担することで、完全な無償奉仕とならないような仕組みづくりを実施	・全国のビューティーコンサルタント(BC)のネットワークを活用、OGもボランティア登録することで、人材を高コストをかけずに活用 ・無料であったプログラムを一部有料とし事業化することで受益者を拡大 ・社員による社会貢献活動について、申請～活動報告までをシステムで管理し、運営の効率性を向上
5	ステークホルダーとの主な連携先	・愛の訪問活動、地域の見守り・防犯協力活動について、自治体や警察の認知、信用を受けることで、活動の組織化や大規模化を図っているものと推察	・社員が気軽に社会貢献活動に参加できるよう「資生堂 花椿基金」(資生堂グループ社員などによる寄付金を通じた社会貢献活動)を設立し、社会課題に取り組みNPO/NGOへ支援が出来るような仕組みを整備
6	訴求方法の工夫	・愛の訪問活動は、顧客への訪問そのものが直接的な訴求方法となっており、事業内容そのまま活かした社会貢献活動といえる ・ヤクルトレディへの活動浸透のため、企業理念の浸透を徹底している	・社内に対してはインターネットを活用して積極的な情報を発信 ・未来構活動のように、自社のブランド名を社会貢献活動の名称そのものに採用しており、他社との差別化を図っているものと推察 ・美容講座を通じ、様々なニーズの対象者に効果的に訴求を図っている

No.	視点	総合警備保障株式会社	ヤマトホールディングス株式会社
1	社会貢献活動の考え方・重点分野	・経営理念にある「ありがとうの気持ち」と「武士の精神」を具現化する活動が社会貢献 ・「守る」をキーワードに「ALSOKらしさ」を重視した活動を展開	・社訓・企業理念がCSRの土台にあり、社会貢献活動の考え方はその延長線上にある ・本業を離れた活動は継続しにくいため、事業に近い形で実施
2	代表的なプログラム例	・ALSOKあんしん教室(子供向け防犯講座) ・ALSOKほっとライブ講座(シニア向け防犯講座) ・ALSOK女性向け防犯セミナー ・ALSOKありがとう運動(寄付・寄贈)	・プロジェクトG(Government) (地域の社会課題に対して、生活支援、販促・納品支援、観光支援等の経営資源を生かした支援モデルをサービス(事業)として展開する取組みで、具体的には高齢者の見守り支援、買い物支援、災害時緊急輸送支援等を自治体と連携して展開)
3	本業へのつながり・経営成果(推測含む)	・活動を通じた信頼の獲得、認知度の向上 ・講座を通じて将来顧客への潜在的な訴求効果 ・従業員のやりがいや誇りの醸成	※以下主に「プロジェクトG(Government)」について記載 ・完全なボランティアでは継続しにくいいため、最低限事業として成立するようなスキームとして展開(大きな収益は出さないが収入を得られる取組みとして展開)
4	運営上の工夫(利用している経営資源・社員巻き込み)	・各拠点で行われているALSOKあんしん教室について、本社で活動メニュー・教材等をパッケージ化し提供、現場の活動を円滑に促進させている。 ・本社が講師に対してのマスター認定制度を設立・運用し、教室におけるプログラムの質向上と従業員スキル・参画意識を向上させている	・全国の宅急便ネットワークや地域貢献意識の高い社員など経営資源を最大限活用 ・各地域拠点の自律性を重んじ、本社は成功事例の横展開を担うことで活動効果を向上 ・地方自治体と積極的に連携協定を締結
5	ステークホルダーとの主な連携先	・小学生に対する講座は、幼少期から同社に親しみを持ってもらおう場であり、同社に対する信用の下地を作っているものと推察できる ・地方自治体・自治会・高齢者団体等への防犯講座を行うことにより、潜在的な顧客となりうる家族との接点を創出している	・自治体を巻き込んだ社会課題の解決を、ビジネスを通じて実践している。例えばある市では、毎月の刊行物を高齢者に届け、その配達料金を同社が受け取る代わりに高齢者の見守りを行う、というモデルとなっている。また、災害などの緊急時における輸送支援に関する協定を自治体と事前に結んでおくことで、有事の際の社会貢献活動を効果的・効率的に実施している
6	訴求方法の工夫	・教室そのものを特別に周知はしていないが、口コミで拡大している ・高齢者向けの防犯講座は、見守りとしての機能を期待する高齢者の家族などへの訴求効果もあり、潜在的な顧客との接点となっている ・警備員の制服でALSOKあんしん教室を実施することで、子供たちに「かっこいい」と認知され、より親しみの持てる存在になるよう訴求できている	・CSR報告書においては、個別の社会貢献活動のプログラムが、社会のどのような課題に対応したものなのか一目でわかるような整理がなされており、社内外から見てもどのような活動をしているかが伝わりやすいよう工夫されている ・成功事例の社内への積極的な展開を行っている ・自治体との連携協定締結等をプレスリリースし社外へも訴求している

3-4. 本業との好循環を実現している企業の社会貢献活動事例及び考察

ここでは、先述のヒアリング調査結果の具体的内容を記述すると共に、各企業の取り組みに対する考察を述べる。考察に関しては、ヒアリング調査を実施した企業が社会貢献活動を通じてどのような経営的効果を創出しているのか、また、訴求や活動運営を効果的・効率的に行うためにどのような工夫をしているのかについて、図表・3で述べた観点を参照しつつ、第4章で分類・整理する成功要因を導き出すことも想定し、先進企業における各社の特徴と考えられる代表的要素を取り上げる。

1)全国労働者共済生活協同組合連合会

企業名	全国労働者共済生活協同組合連合会		
事業内容	共済事業		
社員数	3,570 人（2015 年 5 月）	設立	1957 年
ヒアリング対象者	総務部 社会貢献推進課		

<ポイント>

- 共済事業を展開する上で、防災・減災の取り組みは、長期的に加入者への支払額を軽減させる財務的な効果があることを認識。
- ぼうさい絵本の子どもたちへのよみきかせや、「ぼうさいカフェ」を通じた防災意識啓発活動を展開することで全労済の知名度向上を図っている

1. 社会貢献活動の方針・考え方

<CSR 経営全体における社会貢献活動の位置づけ>

- ・ 「みんなでたすけあい、豊かで安心できる社会づくり」という理念を、2007 年（創立 50 周年の際）に策定。同理念を具体化する目的で、①防災・減災活動、②環境保全活動、③子どもの健全育成活動の 3 つの重点分野を選定した。
- ・ 環境保全活動については以前から（1981 年～）実施していたが、そこに 2007 年から子どもの健全育成活動が加わった。2016 年からは地域貢献助成事業のテーマとして防災・減災活動が加わり、全国の NPO などの市民団体に助成を行っている。東日本大震災の被災規模が甚大であったため、防災・減災活動は重要だとの認識で、重点分野の中でも一番上位に位置づけている。

<社会貢献活動の目的・ねらい（経営的観点／社会的観点）>

- ・ 本業が共済事業なので、防災・減災の取り組みは万が一の際に（全労済の）財務的負担を軽減するという効果もある。加えて、防災・減災は“安心づくり”という観点に合致している。
- ・ 生活協同組合なので、助け合いの精神が事業の根幹にある。社会貢献活動そのものも、事業の剰余金を社会に還元していきたいという思いもある。
- ・ 知名度のアップは念頭にあるが、明確に契約獲得への意図を持つものではない。社会貢献活動は剰余金を活かした取り組みであるとの建てつけとなっている。

2. 社会貢献活動の実施体制・運営上の工夫

<推進体制>

- ・ 4 つの事業本部単位で、本部の社会貢献活動計画に基づいて、本部・事業本部・単位本部で地域に根差した活動を独自に行っており、それぞれの段階で予算化している。具体的な内容は各事業本部や各単位本部の担当が検討している。
- ・ 様々な活動において、各事業本部や各単位本部が自発的に動ける理由は、阪神淡路大震災の被災者対応を通じ、役職員にボランティア精神が根付いているためだと考えている。

【子どもたち向けの絵本のよみきかせ会】

- ・ 東日本大震災後、「やなせたかしのメルヘン絵本」のタペストリーをバトンに見立てて被災

地を回る取り組みからスタートした。本部と連携して、単位本部が、保育園・幼稚園で実施している。当初は被災地の子どもたちのための絵本の読み聞かせを行っていたが、その後、NPO の協力を得てぼうさい絵本を作成し、読み聞かせを行うようになった。

- ・ よみかせ会はまず大型絵本で行い、同じ内容の小型冊子を配布し、子どもたちが家に帰って読めるようにしている。
- ・ ぼうさい絵本の読み手は、東京都本部や大阪府本部のように全労済の職員が担当しているところと、読み聞かせボランティアの方をお願いしているところがある。

【ぼうさいカフェ】

- ・ ぼうさいカフェ（注※）にて防災科学実験ショーを行う「Dr.ナダレンジャー」やストローハウスの工作実験などはパッケージとして、各地で実施している。
- ・ 現在も全国で行われているが、いろいろな形に独自に発展した取り組みになっている。ぼうさいカフェは、小学校 3-4 年生以上が対象であるため、もう少し低学年向けのプログラムを独自に作るなどしている。発展の例としては、島根県本部・鳥取県本部では、防災イベント「みんなの防災フェスティバル 鳥取県西部地震を風化させないために」というイベントを開催している。
- ・ 本部として当初はコンテンツを提供していたが、現在は単位本部ごとに改良し、発展させている。2015 年度には全国 56 箇所ですさまざまなイベントを開催している。

< 訴求の課題 >

- ・ 配布物には全労済というロゴを入れる決まりとなっているので、冊子等には記載されている。
- ・ 各単位本部で年 1 回発行のセーフティファミリーという組合員誌でイベントの告知を行った、単位本部ごとのホームページにイベント開催の告知や報告を掲載したりする等している。
- ・ 組織の外への周知の徹底は課題だが、広めるツールが少ないため、悩んでいる。ホームページも昨年 8 月にリニューアルしたばかりだが、社会貢献活動がもっと見やすくなると良い。

図表・4 読み聞かせ会の様子



出典) 同社ホームページ

注※) ぼうさいカフェは、内閣府が防災知識普及モデル事業として、社会全体の防災力向上や国民の防災意識を高めるために推進、現在は内閣府主催のぼうさいカフェは終了し、全労済、損保協会、日本生活協同組合連合会などが活動を主催している。

3. ヒアリング調査結果に基づく考察

全国労働者共済生活協同組合連合会（全労済）では、本業である共済事業を展開する事業者として3つの重点分野のひとつに防災・減災を掲げている。実際に防災・減災への取り組みは、間接的・波及的ではあるが、長期的に加入者への支払額を軽減させる等といった効果があると考えられ、長期的な観点から見ると事業者本体の財務的な効果につながるとも言えるだろう。社会貢献活動の効果は短期的には表れにくく、中長期的な視野に立つことによってはじめて意義を確認できるという特性がある。防災・減災への取り組みが事業者本体の財務的な効果につながるという観点は、まさに中長期的視野に立つことで見えてくる効果である。ただ、どの程度の経営的意図を持つかは事業者によって考え方が異なる。たとえば、全労済では、子どもたちに「ぼうさい絵本」を読み聞かせをしたり、「ぼうさいカフェ」を通じて防災意識啓発活動を展開したりし、結果として全労済の知名度向上が図られていると考えているが、知名度向上は、必ずしも、契約獲得への意図を持つものではない。生活協同組合であるため、助け合いの精神が事業の根幹にある。したがって、社会貢献活動そのものにも、事業の剰余金を社会に還元していきたいという思いに基づく点も全労済の社会貢献活動の基本的考え方の一つの特徴として捉えられる。

2)第一生命保険株式会社

企業名	第一生命保険株式会社		
事業内容	生命保険事業		
社員数	54,617 人（2016 年 3 月）	設立	1902 年 9 月 15 日
ヒアリング対象者	DSR 推進室		

<ポイント>

- **本業に関連した重点分野を設定、現場着想の「点」の取り組みを「面」で捉えることで訴求力を高めている。**
- **全国 4 万名の営業職の従業員チャネルを有効活用し、結果としてマーケティング効果が見込まれる。**
- **全国の自治体との協定締結を積極的に進め、地域におけるブランド力向上に寄与している。**

1. 社会貢献活動の方針・考え方

<社会貢献活動の位置づけ・取り組み経緯>

- ・ 当社の DSR 経営は価値創造経営を志向しており、従業員に経営理念をコミットさせて、どれだけ従業員をエンゲージメントしていくかにかなりのエネルギーを注いでいる。理念を従業員の行動に変えさせるというのが我々のミッションであり、価値総合経営の一環として、社会課題を解決するという形で社会貢献活動を位置づけている。
- ・ 社会貢献の 3 つの重点分野（下記 3 点）を設定し、当該方針に沿った現場着想の「点」の取り組みが波及的・発展的に広がっており、それらを「面」で捉え、会社全体の取り組みとしての訴求力を高めている。
 - **【健康の増進】**健康寿命の延伸や国民病への取り組みを行うことができれば、医療費支出が抑えられるようになり、社会保障制度が安定し保険支払の抑制につながる。
 - **【豊かな次世代社会の創造】**生命保険事業は人口構造変化に影響を受ける事業であり、国の社会保障制度と生命保険のビジネスは密接に関連、少子化対応をしていくことで生命保険の必要性を訴求できないかと考えている。また、金融保険のリテラシーが遅れていることから若年層における保険リテラシー教育を行っている。
 - **【環境の保全】**環境の保全は、当社に対する社会的な要請、当社の果たすべき社会的責任と位置づけている。
- ・ ボランティア活動については、社会感度を従業員が持つことは大変重要で、社会感度を醸成することを大切に考えている。各支社・グループ会社が独自の取り組み行っており、その活動に対して本社がマッチング寄付をすることなどにより支援している。支社で自発的に独自の取り組みが始められる状態となっている（これまでの風土醸成が寄与しているものと考えられる）。

2. 社会貢献活動の具体的内容・運営上の工夫

<自治体との協定締結に基づく地域課題解決>

- ・ 4 万名の営業職の従業員チャネルを活用して地域課題の解決ができれば良いと考え、地域との連携を進めることを考えている（2016 年 6 月現在、41 都道府県と協定を締結）。具体的には、日本のがん検診の受診率が低いことが課題であるため、自治体と提携してがん検診の

啓発を進めている。現在は、がん以外にも包括的な地域協定を締結するなどの動きにも広がっている。

- ・ 協定自体で契約金はなく、当社としては地域課題を解決するために取り組むための手法・手段として連携協定を結んでいる。
- ・ 連携協定に基づき地域サービスを行っても収入はなく、あくまでも地域貢献である。一方、健康セミナーなどを開催したときに、積極的に企業名をアピールしていくことはしていない。地域における第一生命のブランドを高めたり、営業職の従業員がお客さまを訪問したときに良い活動を評価されたりと、地域との関係づくり（＝強い太いパイプづくり）を大切にしている。
- ・ 島根県では、県とのがん啓発協定に基づき乳がん検診アンケートを実施し、結果を県にフィードバックしたり、県のがん情報に基づき乳がん検診の必要性を訴求したりしている。（アンケート回答に基づき同社の将来顧客へコンタクトが可能となることから）結果的に顧客とのコンタクトが増えるなどの効果が生まれている。
- ・ こうした取り組みを従業員にも伝えることで、業務に対する使命感や従業員満足度があがり、従業員の知識が高まったりするなどの好循環が見られた。このケースは、島根支社から始まったが、成功事例として他の支社へも横展開が行われた。

<少子化対策：所有不動産への保育所誘致>

- ・ 2011年より、待機児童解消へ貢献することを目指し、自社の所有不動産へ保育所を誘致する取り組みを展開している。保育所運営会社へ声をかけ自社の所有不動産のテナントとして入ってもらうことで待機児童の解消につなげることができないかと考えた。
- ・ 保育所のテナント誘致は自治体とも調整を図る必要があるため、一般に不動産保有者は保育所の誘致を好まない。生命保険会社の所有不動産は、郊外の駅近物件が多く、働く親にとっても立地が良く利便性が高い点も取り組み背景のひとつとなっている。

図表・5 社会貢献活動の目的・ねらい（戦略的意図）／本業との関係性

社会課題への挑戦		リソース・ノウハウの活用による効果的な社会課題の解決		
中心テーマ	取組課題	具体的な取組内容		社会課題解決
健康の増進	健康寿命の延伸（予防・早期発見）/ 国民病への挑戦	- がん研究センターや自治体と協働したがん検診啓発 「保健文化賞」 - 禁煙者割引保険 等		医療費抑制
次世代社会の創造 豊かな	少子化対策	- 所有不動産への保育所誘致 - 新設保育所への助成 - 自治体と協働した中小企業ワークライフバランス推進 等		少子化歯止め
	金融保険教育	「ライフサイクルゲームⅡ」の無償提供・出張授業 等 - アジア中心の保険事業新興 等		消費者教育
環境の保全	環境意識啓発/ 都市緑化推進	「緑の環境プラン大賞」「緑の都市賞」 - 環境ファイナンス 等		温暖化抑制/ 生物多様性保全
地域社会貢献活動		各所属・各グループ会社における職員ボランティア活動の活性化		

出典）同社提供資料

3. ヒアリング調査結果に基づく考察

第一生命保険株式会社は、社会貢献活動の3つの重点分野として、健康の増進、豊かな次世代社会の創造、環境の保全を設定し、活動に取り組んでいる。これらの重点分野は、対外的な訴求力向上も意識し、各部門が現場着想で取り組んできた諸活動（点の取り組み）を3つの重点分野で整理し「面」で捉えていくことで、訴求力を高めることにつながっているという点で注目できる。また、3つの重点分野は、いずれも事業活動との関連性を考慮したもので、例えば、健康増進であれば、健康寿命の延伸や国民病への取り組みにより、医療費支出が抑えられるようになり、社会保障制度の安定化、さらには保険支払いの抑制につながる、というように、事業活動との関連性に関する考え方がしっかりと確立されている点が特徴である。

また、活動展開においても、全国4万名の営業職の従業員チャネルを有効活用するとともに、全国の自治体との協定締結を積極的に進めることで活動の効果を高める工夫が凝らされているほか、これにより地域に根差し地域課題の解決を図ることで、結果、地域における同社のブランド力向上に寄与していると考えられる。自治体との協定締結は、2016年6月時点で41都道府県となっており、全国に広がっている。健康増進活動の一環としての地域における健康セミナーの開催などでは、積極的に企業名をアピールするのではなく、中長期的視野での地域とのネットワーク形成（＝強い太いパイプづくり）を大切にしている点も特徴といえる。また、保有資源を活かすという観点で、駅に近い所有不動産のテナントに保育所を誘致し、次世代社会の創造における少子化対策（待機児童の解消）にも貢献している。これらの取り組みは、いずれも地域に根差し展開されており、地域での活動を知った従業員の誇りの醸成や意識変革にも効果が出ると考えられる。

3)イオン株式会社

企業名	イオン株式会社		
事業内容	小売、ディベロッパー、金融、サービス、及びそれに関連する事業を営む会社の株式または持分を保有することによる当該会社の事業活動の管理		
社員数	単体:330 人 連結:1,355,058 人 (2016 年 2 月末時点)	設立	1926 年 9 月
ヒアリング対象者	グループ環境・社会貢献部		

<ポイント>

- 地域団体へ寄付を行う黄色いレシートキャンペーンを、顧客を巻き込みつつ実施することで、結果的に顧客の来店動機の創出、イオンファンの創出・イオンブランド価値の向上を図っている。
- 店舗を活用したチアーズクラブ活動を通じて、地域密着型経営の実現を図っている。プログラムを通じて、イオンの商品や店舗の取り組みを子供たちが知ること、イオンへの理解促進に寄与している。

1. 社会貢献活動の方針・考え方

<CSR 経営全体における社会貢献活動の位置づけ・取り組み経緯>

- ・ 社会貢献活動は「イオン サステナビリティ基本方針」の4つの重点課題の1つである「社会的課題への対応」の中の「コミュニティ参画」に位置づく。主要プログラムは「黄色いレシートキャンペーン」と「チアーズクラブ」である。
- ・ 各活動がイオンファンをつくる、イオンのブランド向上にはつながっていると思う。
- ・ イオンにとって、社会貢献に限らず、重要なステークホルダーは株主・投資家や取引先よりもお客様である。お客様と共に、という原点を大事にしている。
- ・ 社会貢献活動の取り組みは、店舗で出来ること、商品を通じて出来ること、お客様と共に活動する、という3つの視点を重要視している。小売業として社会貢献に取り組むならば3つの視点になるだろう。

<本来事業と社会貢献活動の関係性>

- ・ 本業の売上向上につながる、というねらいが明確にあるわけではないが、来店動機にはなると考えている。同じものを買うならイオンに行くという店舗の選択理由になる。

2. 社会貢献活動の実施体制・運営上の工夫

<社内推進体制／社内意思決定プロセス（社内委員会等）>

- ・ 社会貢献活動の全体の推進体制は、イオン株式会社が会社組織として方向・方針を決定し、グループ各社に浸透させるという体制をとる。黄色いレシートキャンペーン、チアーズクラブなどのグループ共通の取り組みの他、グループ会社が独自に実施する取り組みもある。
- ・ グループ各社で社会貢献の担当を設置し、イオン株式会社がグループ各社の活動を支援・指導している。

【黄色いレシートキャンペーン】

- ・ 毎月 11 日にお客様が投函した黄色いレシートの合計額の 1%に当たる品物を地域の団体に寄付している。

- ・ お客様とともに地域を応援するという点で基本理念を具現化できる取り組みだ。地域とつながる取り組みが大切である点を社内会議で都度確認している。
- ・ 店舗はコミュニケーションの場として使用されており、店舗を通じて地域の団体とお客様がつながっている。

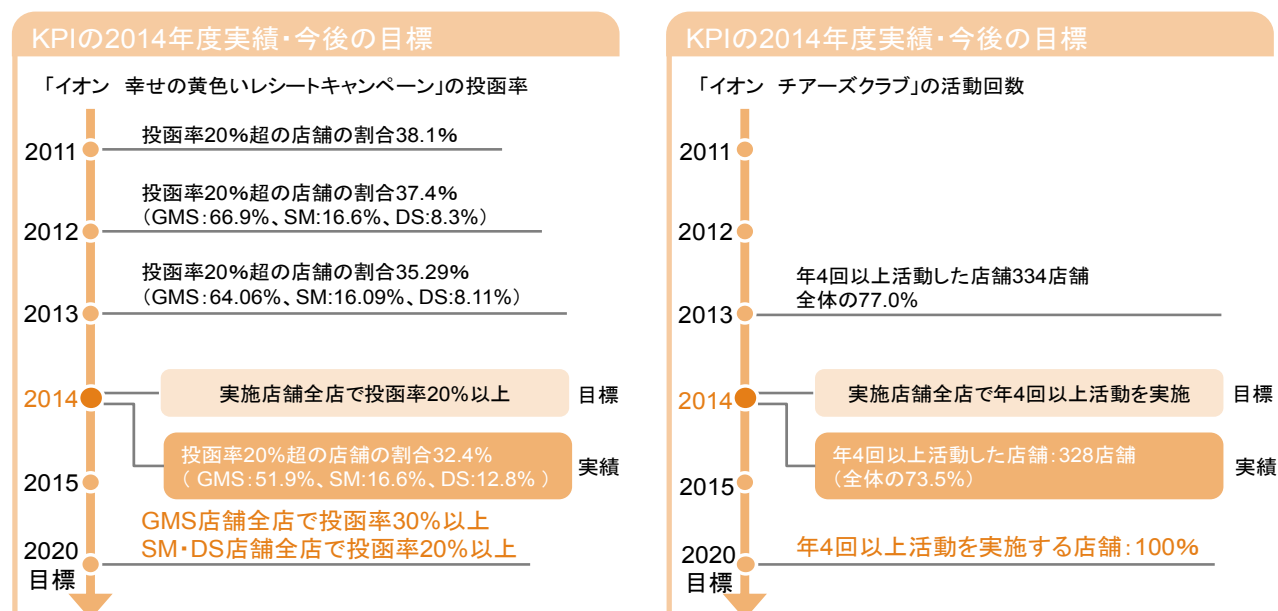
【チアーズクラブ】

- ・ 小学生～中学生を対象に、環境学習や体験の場を提供している。子供たちが地域や社会のことを考えるきっかけとなり、プログラムを通じて見たことや聞いたことを周りの家族や友人などに伝えている。
- ・ 活動は各店舗で従業員が運営・管理している。本社は事務局として情報発信や活動のメニューの提供、チアーズクラブの全国大会の運営をしている。
- ・ この活動を通じて、イオンのファンを増やすこと、将来の顧客をつくること、地域とのパイプをつくることを目指すとともに、地域密着経営の実現を図っている。
- ・ チアーズクラブの活動では営業活動と連動したメニューも提供している。例えばトップバリュの産地で農業体験をする等がある。環境に配慮した農法について説明を受けた子供が家に帰って親に説明するなど、イオンの取り組みを理解していただくことにも寄与している。

<訴求・PR方法等の推進の効果（ブランドイメージ等）を高める運営上の工夫>

- ・ チアーズクラブは、ポスター、レジのデジタル動画などで周知している。対外向けの周知は、特に地方ではマスコミが大きく取り上げてくれる等、効果が見込めると考えている。

図表・6 イオンの KPI 例



出典) 同社 環境・社会報告書 Sustainability Report 2015 (詳述版)

3. ヒアリング調査結果に基づく考察

イオン株式会社の社会貢献活動において最も特徴的なのは、お客様とともに、という原点を大切にしながら活動を展開している点である。主要プログラムである、「黄色いレシートキャンペーン」と「チアーズクラブ」でもお客様とともに活動を展開し、結果として、各活動がイオンのファンづくりに寄与し、イオンのブランド向上にもつながっていると考えられる。同社においては、重点テーマの設定というよりも、むしろ、社会貢献活動の取り組み方法（活動の視点）に特徴が見られる。具体的には、同社の社会貢献活動の取り組みは、店舗でできること、商品を通じてできること、お客様と共に活動するという3つの視点を重要視している。これは、小売業ならではの観点でもあり、社会貢献活動を結果的に顧客の来店動機の創出、イオンファンの創出、イオンブランド価値の向上につなげるポイントとなっている。

チアーズクラブでは、小学生～中学生を対象にした環境学習や体験の場を提供しているが、地域の子供たちを活動のターゲットとすることで、子供たちを通じた家族や友人への取り組み意識の波及効果が見込めるなど、活動展開上の効果を高める工夫がなされている。また、営業活動と連動したメニューも提供している。具体的には、例えば、トップバリュの産地で農業体験をする際に環境に配慮した農法についての説明を子供たちが受けることにより、子供たちを通じて親への訴求効果などが期待でき、これは（親も含めた）お客様が長い目でイオンを理解することにもつながっていると考えられる。

4)株式会社ヤクルト本社

企業名	株式会社ヤクルト本社		
事業内容	食品/化粧品/医薬品 製造販売		
社員数	2,872 人（2016 年 3 月末時点）	設立	1955 年 4 月 9 日
ヒアリング対象者	広報室 CSR 推進室		

<ポイント>

- ヤクルトの訪問販売システムとヤクルトレディを活用し、一人暮らしの高齢者へ「愛の訪問活動」を実施
- 個人の訪問に留まらず、自治体や警察と連携することで活動規模の拡大・組織化を実現
- 同社の事業に直結した形での活動により、顧客へ直接訴求することで、企業イメージ・売上向上に寄与

1. 社会貢献活動の方針・考え方

<CSR 経営全体における社会貢献活動の位置づけ・取り組み経緯>

- ・ メーカーであるヤクルト本社とは別に全国に 103 社の販売会社がある。全国で統一して事業を進めるためにヤクルト本社（1955 年）が設立された。その中で、1 軒 1 軒回るビジネスモデルを行っていたが、女性の力をもっと活用することを意図し、女性販売員による訪問販売システムが生まれた。
- ・ 真心を持ってお届けするという創始者の想いや教育を大切にしていることから、地域で困っている人を助けようという気持ちが自然に出てきており、事業の派生として高齢者への気配りなどの取り組みが自然発生的に出てきたと考えている。
- ・ 昭和 47 年に郡山市のエリアを回っていたヤクルトレディが、一人暮らしで亡くなったお客様の話を聞いて、自分にもできることがないかを考え、自費でヤクルトを届け始めたのが愛の訪問活動のきっかけである。事業そのものが、結果として社会貢献に結び付いた。
- ・ ヤクルト本社としては、こうして根付いてきた活動を後から社会貢献活動として位置づけたというのが実態である。

<本来事業と社会貢献活動の関係性>

- ・ 愛の訪問活動は、各自治体との契約内容によりまちまちであるが、基本的には自治体が商品代金を一部負担し、ヤクルトレディが商品を届ける形で高齢者の自宅に訪問するという契約であり、訪問先の高齢者へ販売しているわけではない。自治体独自では解決しづらい高齢者の声掛けなどの先駆けが愛の訪問活動である。自治体から商品を届ける際に地域の高齢者に声をかけて欲しいという依頼を同社が受ける（自治体がヤクルト 1 本の商品代金を負担するので訪問して欲しいというのが標準的なパターン。例えば週 3 回程度）。売上にはなるが、利益にはつながらない。例えば、遠くまで行って欲しいという依頼もあり、販売効率が悪くなるため、地域貢献的発想から届けていくことになる。単に売上になる、というわけではない。
- ・ 民間企業なので上記の活動はボランティアではやりきれず、自治体は商品代金の一部を負担している。高齢者の方にも、お腹にいい商品を持っていくことで、健康にも見守りにもなっ
てよい形で Win-Win 関係になっているのではないかと。

2. 社会貢献活動の実施体制・運営上の工夫

＜社内推進体制／社内意思決定プロセス（社内委員会等）＞

- ・ ヤクルト本社としてヤクルトレディ（※）に対する直接的なインセンティブはない。自発的な取り組みの背景としては、企業理念の浸透が大きいのではないかと。代田イズム（予防医学・健腸長寿・誰もが手に入れられる価格）はヤクルトレディが誰でも言えるものだと自負している。企業としてどうあるべきかというキーワードがかなり浸透している。特別な手法はなく、企業文化として根付いているものであるが、一方で、現状そうした個人の意識に甘んじてはいけないとも考えている。
- ・ ヤクルトレディによる地域の見守り・防犯協力活動としては、警察と連携して腕章や商品を入れて運ぶワゴンや自動車に「防犯見守り中」等と記載し、防犯に役立てている。

※）ヤクルトレディは、販売会社と販売委託契約を締結している関係（個人事業主）であり、歩合制の報酬制度を採用している。

＜訴求・PR 方法等の推進の効果（ブランドイメージ等）を高める運営上の工夫＞

- ・ 地域の見守り・防犯協力活動の結果、自治体などから表彰されることもある。広告や広報については、もっと貪欲にしたいところだが、実際には控えめで、あえて積極的には宣伝していない。CM では社会貢献を頑張っているということをテロップで少しだけ出したりしているが、成果の確認などはしていない。
- ・ 販売会社が主導でやってきたが、これからはヤクルト本社でどういう方針を持つのかなどが取り組むべき課題だと認識している。

図表・7 愛の訪問活動



出典）株式会社ヤクルト本社 ホームページ（2016 年 8 月）

3. ヒアリング調査結果に基づく考察

株式会社ヤクルト本社における代表的な社会貢献プログラムは、ヤクルトの訪問販売システムとヤクルトレディを活用した、一人暮らしの高齢者への「愛の訪問活動」である。この活動は、昭和 47 年にあるヤクルトレディの行動に始まった歴史の古い継続的な活動である。愛の訪問活動の具体的内容としては、自治体がヤクルトの商品代金を一部負担し、ヤクルトレディが商品を届けに高齢者の自宅を訪問する契約であり、訪問先の高齢者へ商品を販売しているわけではない。自治体から商品を届ける際に地域の高齢者に声をかけて欲しいという依頼を受けると、自治体がヤクルト 1 本の商品代金の一部を負担し同社が週 3 回等の訪問を行うのが一例である。ヤクルトの代金を一部負担してもらうため、売上にはなるが、利益にはつながらないため、地域で困っている人を助けようというヤクルトの意識に支えられている活動でもある。

特徴的なのは、個人宅への訪問にとどまらず、自治体や警察等と連携することにより、活動規模の拡大や組織化を実現している点である。たとえば、警察との連携では、ヤクルトレディによる地域の見守り・防犯協力活動として、腕章や、商品を入れて運ぶワゴンや自動車に「防犯見守り中」等と記載し、防犯に役立てるなどの取り組みもある。

このように同社は長い間にわたって地域に根差した活動を展開してきたことで、地域の見守りや防犯協力活動が自治体などから表彰され、新聞などのメディアに取り上げられることもあるなど対外的に評価されるようになっている。事業活動のネットワークを活用し、地域に根差す形で、そして、継続性のある活動を展開することで、顧客や顧客を通じた地域社会全体に同社の企業姿勢を訴求することにつながり、また表彰やメディアへの掲載などもあいまって、地域における同社の企業イメージやブランド力向上に寄与していると捉えられる。

5)株式会社資生堂(資生堂ジャパン株式会社)

企業名	株式会社資生堂（資生堂ジャパン株式会社）		
事業内容	化粧品の製造・販売、その他		
社員数	33,218 人（2016 年 3 月）	創業	1872 年
ヒアリング対象者	資生堂ジャパン CSR 部		

<ポイント>

- 事業との関係性や資生堂らしさを考慮した 3 つの重点分野を設定して展開している。
- 全国のビューティーコンサルタント(BC)のネットワークの活用を基本とし、社員参加を重視することで、社員が携わる業務の社会性を再認識する機会を提供し、社員の意識向上に寄与している。
- 社会貢献プログラムを一部有料化することで事業化、受益者のすそ野を拡大させている。

1. 社会貢献活動の方針・考え方

<社会貢献活動の位置づけ・取り組み経緯>

- ・ 社会貢献活動の取り組み分野として、事業との関係性や資生堂らしさを考慮して「女性・美容」、「文化」、「環境」の 3 つを掲げている。
- ・ 「女性・美容」は、事業の 90%が女性のお客様であることなど事業との関わりを考慮して掲げている。「文化」は、資生堂が創業時からギャラリーを運営するなど昔から資生堂が大切にしている分野である。「環境」について、環境への負荷を軽減する取り組みは製造業であるという立場から考えると当然のこととして捉え、環境を重点分野に位置づけている。

<本業と社会貢献活動の関係性について>

- ・ 企業価値を高めることが社会貢献活動の目的である。企業理念 Our mission の実現のなかに「美しい生活文化の創造」というものがある。そのために、「美しさを通じてあらゆる人々を幸せにするために」、①企業として社会課題に取り組む、②社会との絆を強める、③社員の社会参画（社員ボランティア等）を支援するということを CSR 部のミッションとしている。
- ・ 企業価値を高めることは、具体的には個別の商品ブランドを際立たせる（個別商品の売上を向上させる）ということと信頼を高めることである。また、個別の商品ブランドは明確なターゲットを定めているため、漏れてしまうようなターゲット（ジュニア層、障がい者、L G B T の人等）を含めた「あらゆる人々」を対象としている。本業で対応が困難な対象も社会貢献でフォローすることが重要であると考えている。
- ・ 化粧の役割・力としては肌に深い悩みを持つ人などの悩みを改善するという社会的意義がある。社会とつながる道具、接点として化粧を用いている。潜在的には、新たなサービス活用につなげていくという面もある。社員にとっては、社会貢献活動を通じて人の役に立ってよかった、資生堂でよかったというようなモチベーションの向上につながる活動だと思っている。

2. 社会貢献活動の具体的内容・運営上の工夫

- ・ 全国事業所のネットワークとビューティーコンサルタント（BC）のスキルを活用していくことを強みとしている。資生堂の会社を退職した OG にもボランティア登録をしてもらっている。
- ・ 社内へはイントラネットを活用して発信を積極的に行い、好事例の共有を進めたり、ボランティア参加の社員の声を紹介したりしている。ボランティアの募集なども出来るようになっている。ボランティアのための休暇の仕組みもある。

【ライフクオリティービューティーセミナー／資生堂 ライフクオリティー ビューティーセンター】

- ・ ライフクオリティービューティーセミナー（※注 1）の講師派遣は、ジャパン運営部というライフクオリティー事業の（事業側の）部門が担当している。もともとは無料だったが、依頼要望が多く材料費＋α程度の料金で有料化したところ、依頼が増えている。これまでは社会貢献という位置づけで、宣伝も積極的には行わなかったが、有料化したことで宣伝・営業を行うようになり、派遣する部門も堂々と人員を派遣できるようになり、事業として進められるようになった。
- ・ 申請から活動の報告までシステム化されているため、ビューティーセミナーは自動的に管理されるようになっている。
- ・ 資生堂 ライフクオリティー ビューティーセンター（※注 2）でのカウンセリングには、BC のなかでも技術の高い人が配置されている。BC への効果としては、例えばがん治療中の人の肌をきれいにしてあげようという取り組みを通じて、化粧の社会的意義・役割を感じることができ、共感している従業員が多い。商売というよりも純粋に喜んでもらいたい人が多い。BC の美容技術の向上にもつながっている。

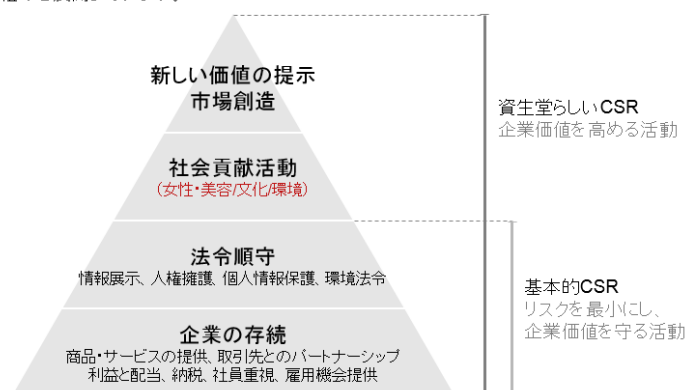
図表・8 資生堂の社会貢献活動と 3 つの重点分野

基本的CSR

リスクを最小限にし、企業価値を守るための法令順守や企業存続に関わる問題を速やかに解決し進めます。

資生堂らしいCSR

未来まで続く美しい社会の実現に向けて、社会性・環境視点を取り入れた新価値の提案や社会貢献活動など、企業価値を高める活動です。特に社会からの期待が高く当社の強みを生かせる「女性・美容」「文化」「環境」の分野では、独自の取り組みを展開しています。



出典) 同社ホームページ

注 1※) ライフクオリティービューティーセミナーは、高齢者や学生を含む様々な人の QOL

の向上のサポートを目指し、介護・福祉事業所・医療機関・学校等での BC による美容講座等を実施するセミナー。

注 2※) 資生堂 ライフクオリティー ビューティーセンターは、あざや、濃いシミ、白斑、肌の凹凸（傷あと）、くすみやがん治療の副作用による外見上の悩みなど肌のさまざまな問題に対し、専門の教育を受けた Makeup Carist が最適なカバー方法をアドバイス・指導する施設。

3. ヒアリング調査結果に基づく考察

株式会社資生堂（資生堂ジャパン株式会社）は、社会貢献活動の取り組み分野として、事業との関係性や資生堂らしさを考慮した 3 つの重点分野として、「女性・美容」「文化」「環境」を掲げている。それぞれに設定の背景があり、社内的な説得度、対外的な訴求時の分かりやすさがある点が特徴的である。たとえば、「女性・美容」は、本来事業の約 90% が女性のお客様であることなど事業との関わりを考慮して掲げている。「文化」は、資生堂が創業時からギャラリーを運営するなど昔から資生堂が大切にしている分野である。「環境」について、環境への負荷を軽減するというのは資生堂らしいというわけではないが、製造業であるという立場から考えると環境が抜けてはいけないということで重点分野に位置づけているなどである。重点分野の設定は社会貢献活動全体の柱となる重要な要素であり、同社のように、事業との関連づけや資生堂らしさを考慮し重点分野を設定することで、対外的な訴求力を効果的に高めていると捉えられる。

また、経営資源の活用による効果的な活動展開という観点でも注目できる。同社では、全国とのビューティーコンサルタントのネットワークを活用することを展開上の基本的考え方のひとつと位置づけ、全国で働く社員の活動参加を重視することで、地域に根差した活動を実現すると共に、社員自身が普段本業で携わっている業務がどのように社会に役立っているのか（同社の場合は、たとえばお化粧の社会的役割や意義、どのように人を喜ばせることができるのかといった可能性等）、その社会的意義を再確認する機会ともなっている。一般に普段の業務のみでは、なかなか業務の社会的意義や社会的意味でのやりがいを感じることが難しい場合がある。同社の場合は、ビューティーコンサルタントの参画を促すことにより、社員の意識向上を図っており、これは中長期的には経営面でも良い効果を生むものと考えられる。

さらに注目されるのは、社会貢献プログラムを一部有料化することで事業化し、社会貢献プログラムによる受益者のすそ野を拡大させていることである。具体的には、ライフクオリティービューティーセミナーという美容講座等を実施するセミナーは、当初無料だったが、依頼要望が多く一部有料化したところ、依頼が増え事業化されたというケースがある。これまでは社会貢献という位置づけで、宣伝も積極的には行わなかったが、有料化したことで宣伝・営業を行うようになり、派遣する部門も堂々と人員を派遣できるようになった。結果として、事業として進められ受益者のすそ野を拡大したことで、社会的価値を創出するとともに、企業の価値（事業化による収入増）も創出するといった共通価値の創造が図れた事例とも言える。

6) 総合警備保障株式会社

企業名	総合警備保障株式会社		
事業内容	セキュリティ事業、総合管理・防災事業、介護事業、その他		
社員数	31,446 人（2016 年 3 月）	設立	1965 年
ヒアリング対象者	総務部 CSR 推進室		

<ポイント>

- 「守る」というキーワードが意識され、ALSOK らしさを大切にしたプログラムを展開することで企業イメージの形成に寄与している。
- 「ALSOK あんしん教室」の講師に対してマスター認定制度を運用するなど、プログラムの質向上とともに従業員参画意識を高めるよう工夫されている。

1. 社会貢献活動の方針・考え方

<社会貢献活動の位置づけ・取り組み経緯>

- ・ 東京オリンピック後の社会の治安を良くし社会のために役立ちたいという経営の思いに基づき創業し、経営理念では社会に対する「ありがとうの心」（常に感謝の気持ちを忘れない）と「武士の精神」（強く、正しく、温かい、誠実さ）を掲げている。社会貢献活動はこの理念を具現化する活動だと考えている。民営会社として利益を出さなければいけないが、警察を補完する機能として社会で役割を果たしていこうという考えがある。
- ・ 安全・安心を守るという事業自体の公共性が高く、社会に役立っていることから、社会貢献活動も本業と直結したものになると考えている。
- ・ 社会貢献活動では、「守る」というキーワードが意識され、経営層は「ALSOK らしさ」を社会貢献活動に求めている。例えば植林においても、単なる植林ではなく震災で被害を被った千葉県防災林の植林を行い、NPO との協働で防災に直結する地域社会を守る活動を行っている。

<社会貢献活動の目的・ねらい>

- ・ 事業において、お客様の鍵をお預かりすることもあるなど、信頼関係が重要であることから、地域社会で誠実に貢献活動に取り組み社会的な信用を得ることそのものが、経営的な目的（将来的な契約件数の増加）に直結する重要なファクターだと考えている。
- ・ 高齢者向けの活動「ALSOK ほっとライフ講座」（防犯の出張講座）などは、高齢者を犯罪から守る「気づき」となることを目的としているが、見守りとしての機能を期待する家族などへの訴求効果もあり、潜在的な顧客との接点ともなる。
- ・ また、経営的なねらいとして、活動を通じて会社の認知度向上を図れるということもある。
- ・ 従業員にとっては、ルーティンワークが多い中で活動自体が普段の業務とは違う時間となり、やりがいの醸成につながっている側面もある。

2. 社会貢献活動の具体的内容・運営上の工夫

【ALSOK あんしん教室】

- ・ 小学校における防犯教育プログラムである「ALSOK あんしん教室」は、ある小学校の PTA からの要請がきっかけで始まり、その後全国に展開、11 年間継続している。
- ・ 講師担当の社員は営業や警備業務の担当など多様である。複数のメニューや台本を作成し、本社から統一してパッケージ化したものを提供することで、活動参加を希望する社員が広く「ALSOK あんしん教室」を手伝うことが出来るように工夫している。
- ・ 社員は、業務時間のなかで参加できる。
- ・ 「ALSOK あんしん教室」の講師に対しては、独自の社内マイスター制度「あんしん教室マスター認定制度」を設けている。これは、活動者が授業経験を積みながら社内試験や研修を受けることで「マスターⅠ」「Ⅱ」「Ⅲ」とランクアップしていく制度で、授業品質の維持・向上を図りつつ、より意欲的に活動に参加するよう促すものである。ロールプレイイングをしてマスター認定される仕組みとなり、社員のスキル向上にも寄与している。
- ・ 台本は、言葉遣いにも気を配っており、子どもを泣かせてしまった場合のマニュアルも統一している。
- ・ 活動の宣伝は行っていないが、口コミで広がり対応できないほどの依頼が来ている。
- ・ 活動は個人や組織の評価にはつながらないが、社員は自発的に参加している。各社員が地域からの要請に対して何とか応えようという気持ちがあるのだろう。

図表・9 あんしん教室マスター認定制度 認定バッジ



【ALSOK ほっとライフ講座、ALSOK 女性向け防犯セミナー】

- ・ 「ALSOK ほっとライフ講座」は、高齢者向けの防犯の出張講座であり、「ALSOK 女性向け防犯セミナー」は、女性に特化した需要に応える講座であり、「ALSOK あんしん教室」で培ったノウハウを活かし、高齢者や女性の安全安心な暮らしに貢献している。

図表・10 主な実績指標と実績数値

社会貢献年間支出額	3 億 8,688 万円（2016 年 3 月期）＊
「ALSOK あんしん教室」に参加した児童数累計	123.5 万人（2016 年 3 月末現在）
「ALSOK あんしん教室」マスター認定制度認定数	1,620 人（2016 年 3 月末現在）
「ALSOK あんしん教室」実施延べ回数	39,962 回（2016 年 3 月末現在）
「ALSOK あんしん教室」を「良い事業」と回答した教職員の割合	96.7%（2016 年 3 月期）
「ALSOK ありがとう運動」福祉車両寄贈台数累計	95 台（2016 年 3 月末現在）
「ALSOK ほっとライフ講座」年間実施回数	71 回（2016 年 3 月期）
「ALSOK 女性向け防犯セミナー」年間実施回数	40 回（2016 年 3 月期）
救命講習修了者数	16,755 人（2016 年 3 月末現在）
スポーツ選手支援によるオリンピック出場者	延べ 32 人（2016 年 8 月末現在）
武道有段者数	3,683 人（2016 年 3 月期）

出典）同社ホームページ、公開情報

＊ ALSOK ありがとう運動は、2016 年 4 月より、「一般財団法人 ALSOK ありがとう運動財団」に承継されたため、本年より含まれておりません。

** 表の数字は、グループ全体

3. ヒアリング調査結果に基づく考察

総合警備保障株式会社は、「守る」というキーワードが意識され、ALSOK らしさを大切にしたいプログラム展開を図ることで、事業内容とも共通した企業イメージの訴求に効果を生んでいると考えられる。この背景には、事業においては、お客様の鍵をお預かりすることもあるなど、信頼関係が重要であり、社会的信用を得ることが経営的に非常に重要な要素となっている点がある。この点、社会貢献活動を通じて「守る」というキーワードが貫かれることにより、対外的なイメージ訴求にも効果があり、これは社内に対しても事業と一貫性のある活動内容となっており、従業員をはじめとする社内ステークホルダーの納得感も醸成できていると捉えられる。

同社の代表的なプログラムである「ALSOK あんしん教室」は、小学校における防犯教育プログラムで、ある小学校の PTA からの要請がきっかけで始まり、その後全国に展開、11 年間継続している。現在では、口コミで広がり宣伝をしなくとも希望が多く集まる人気プログラムとなっている。実際に、「ALSOK あんしん教室」に参加した児童数は累計で 123.5 万人（2016 年 3 月末）にも上る。

このプログラムの特徴は、講師を担当する社員の参加意識を高める工夫が凝らされている点である。参加する社員は、営業や警備業務の担当など多様であるが、このような自発的な社員参加を促す仕組みとして、社員は業務時間の範囲内で講師を担当することができるほか、あんしん教室の講師に対しては、全社で「ALSOK あんしん教室」マスター認定制度を設けている。これは、活動者が授業経験を積みながら社内試験や研修を受けることで「マスターⅠ」「Ⅱ」「Ⅲ」とランクアップしていく制度で、授業品質の維持・向上を図りつつ、より意欲的に活動に参加するよう促すものである。また、複数のメニューや台本を作成し、本社から統一してパッケージ化し

たものを提供することで、希望する社員が広くあんしん教室を手伝うことが出来るような運営上の工夫も凝らされている。これにより、多忙な業務のなかでも安心して講師が努められるようになっている。このような運営上の工夫が従業員のやりがいを効果的に創出することにつながっていると考えられる。

7) ヤマトホールディングス株式会社

企業名	ヤマトホールディングス株式会社		
事業内容	貨物自動車輸送業 他		
社員数	197,056 名（2016 年 3 月）	創業	1919（大正 8）年
ヒアリング対象者	ヤマトホールディングス株式会社 法務・CSR 戦略		

<ポイント>

- **本業を離れた活動は継続しにくいとの考えから、プロジェクト G（高齢者の見守り支援、買い物支援、災害時緊急輸送支援等）のように事業に近い領域で活動を展開することで社会課題を解決しながら実際に活動を事業化している。**
- **全国の宅急便ネットワークや地域貢献意識の高い社員などの経営資源を最大限活用したプログラムで社員の意識向上に寄与している。**

1. 社会貢献活動の方針・考え方

<CSR 経営全体における社会貢献活動の位置づけ・取り組み経緯>

- ・ CSR 経営においては、「安全」「環境」「社会」「経済」の 4 つの重点分野を設定している。社会貢献活動（およびプロジェクト G）は主に「社会」に位置づけられる。
- ・ ヤマトグループが掲げる社訓、企業理念が CSR の考え方の土台にあり、CSR 経営が注目される以前より実践してきたことが“CSR”として体系立てられた。

<本来事業と社会貢献活動の関係性>

- ・ 社会貢献活動においては、本業を離れてしまうような活動は継続しにくいとため、事業に近い領域で実践している。当グループでは、日本全国において各地域から社員を採用し、全国の宅急便ネットワークを構築しているが、社会貢献活動では、地元貢献したいという社員によって構成された宅急便ネットワークを活かした活動を日本全国で展開している。

【以降、プロジェクト G について記載】

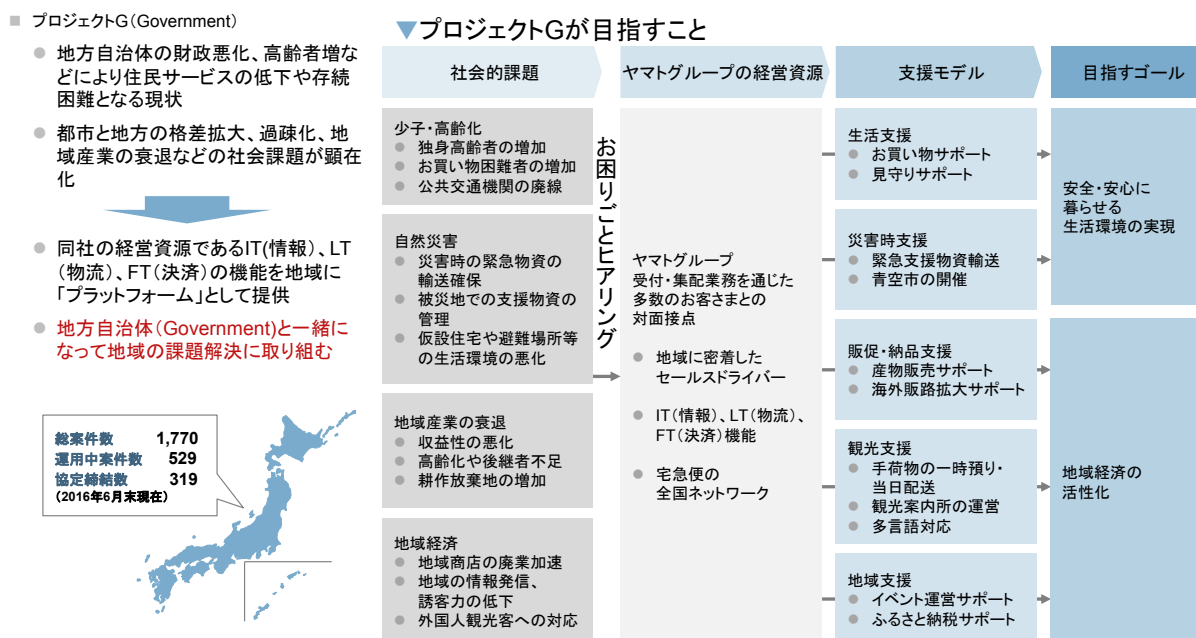
- ・ 2011 年頃に開始したプロジェクト G は、地域と連携した CSV（共通価値の創造）の推進（同社においては、高齢者の見守り支援、買い物支援、災害時緊急輸送支援等を通じてお客様の課題を解決しながら企業としての経済的価値と社会的価値を同時に実現する取り組み）として位置づけられる。従来、地域に根差したドライバーが日々地域の人々と接している中で、また地域課題に自ら気づき、自分達ができることを現場で考え実行してきた中で、地域の社会課題を解決するサービスや事業が数多く生まれていた。
- ・ 生まれてきたサービスを社会課題毎に整理しているが、これらの社会課題は固定的なものではない。地域ニーズの変化に応じて、対応する支援モデルは徐々に増えている。本社の役割としては、地域拠点発の優れた事例に着目して横展開することに注力している。
- ・ 完全なボランティアでは継続しにくいとため、（大きな収益は出さない）事業として展開している。例えば、高齢者の見守り支援サービスでは、配達時に在宅状況の確認を行い、地域の社会福祉協議会に対して高齢者の健康状態等を情報共有している（青森県黒石市の事例では市の刊行物を毎月高齢者に届けるという形で在宅状況の確認を行い、市から配達料をもらう

ことでコスト負担を抑えた見守り活動を実践している。（図表・12 参照）。買い物代行サービスでは送料を受領している。

2. 社会貢献活動の具体的内容・運営上の工夫

- ・ 全国の自治体と協議を行い、社会課題・ニーズに対する取り組みの覚え書きを取り交わしている（総案件数 1,770 件、うち運用中 529 件、自治体との協定締結数 319 件：2016 年 6 月末時点）。提携の種類としては災害時の連携が比較的多く、アジア市場への農産物の販路拡大など経済的な提携もある。災害時の救援物資協力の提携だけの地域もあるが、複数の種類の提携を結んでいるところもある。自治体への訴求という意味では東日本大震災が大きなターニングポイントとなり自治体との連携が進んだ。
- ・ 推進上の工夫は「やれとやってやらせない」ことだ。各社員の地域への愛情や現場での気付きを大切に、本社はそれらを後押しするという姿勢を大切にしている。本社が主導しているのではなく、地域の課題もメニューも現場が考えている。
- ・ 社員に対してインセンティブを付与する仕組みや地域貢献のための教育等は特別にはない。自発的な行動は、社訓・社風に惹かれて入社した人が集まった結果でもある。
- ・ プロジェクト G は、ヤマト運輸の営業推進部門が管理している。事業として展開していることから収益を見る組織が活動を管理することで継続性の判断を行うことができる。（但し、活動の成果は、1 つの地域、1 つの商売だけで見ている訳ではない。）

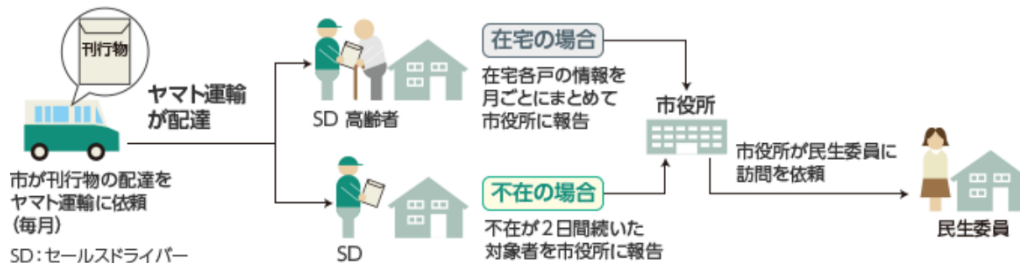
図表・11 ヤマトホールディングス “プロジェクト G(Government)”による地域課題解決



出典) 同社ホームページ

図表・12 青森県 黒石市の高齢者見守り支援サービス

■ 高齢者見守りの仕組み



出典) 同社ホームページ、ヤマトグループ CSR 報告書 2016

3. ヒアリング調査結果に基づく考察

ヤマトホールディングス株式会社は、さまざまな社会貢献活動を展開しているが、なかでも、本調査では、「プロジェクト G」という取り組みに注目した。同プログラムは、2011 年頃に開始され、地域と連携した CSV（共通価値の創造）の推進という位置づけとなっている。具体的には、同社の全国に張り巡らされた宅配便ネットワークを活用し、それぞれの地域における地域課題に着目し、高齢者の見守り支援、買い物支援、災害時緊急輸送支援等を通じてお客様の課題を解決しながら企業としての経済的価値と社会的価値を同時に実現する取り組みとして位置づけられる。

従来、地域に根差したドライバーが日々地域の人々と接しているなかで、もしくはドライバーが地域課題に自ら気付くことによって、自分達ができる取り組みを現場で考え実行してきた。ホールディングスにおいては、ある地域において始まった社会課題を解決するサービスや事業化されたサービスを他の地域でも展開できるよう優良事例として社内共有しようとしている。こうした取り組みは、活動の効果を高めるという観点やある地域での取り組みを全国へ拡大・普及させていくために有効な方法であると考えられる。

このプロジェクトでは、本業を離れた活動は継続しにくいという観点で、高齢者の見守り支援や買い物支援、災害時の緊急輸送支援等の事業に関わる領域での活動展開を基本とし、また完全なボランティアでは継続しにくいため、(大きな収益を出さない) 事業として展開している。例えば、高齢者の見守り支援サービスでは、配達時に在宅状況の確認を行い、地域の社会福祉協議会に対して高齢者の健康状態等を情報共有している。実際に青森県黒石市の事例では、毎月高齢者に配達を行う形で高齢者の見守りを行い、市より配達料をもらうことでコスト負担を抑えた見守り活動を実践している。また、買い物代行サービスでは、送料を受領するなど事業化を図っている点が特徴的である。こうした取り組みは、結果として、地域における同社の企業イメージやブランド向上を図ることにつながっている。

以上のように 7 社のヒアリング対象企業の代表的な特徴を分類・整理すると、本業との好循環を実現している社会貢献活動の共通項が見えてくる。より詳細な特徴も含めて各社の優れた特徴を分類・整理することで、本業との好循環を実現している社会貢献活動の成功要因としてとりまとめ、第 4 章において述べる。

第4章 本業との好循環を実現している事例の特徴

第3章において記述したヒアリング調査結果に基づく考察を踏まえ、本業との好循環を実現している社会貢献活動の先進企業事例に見られる成功要因を分類・整理した。

4-1. 本業との好循環を実現している社会貢献活動の成功要因

先進企業の事例を踏まえると、本業との好循環を実現している社会貢献活動の成功要因は、以下の6つに分類・整理される。

成功要因①として、社会貢献活動のテーマを自社の事業関連のテーマに重点化し、経営面での効果を出しやすく工夫している点がある。社会貢献活動のテーマを重点化する動きは、各社に浸透しつつある。重点化の際に、自社の事業に関連づけることで、波及的な経営効果を獲得しやすくなる側面がある。

たとえば、第一生命保険では、社会貢献活動の3つの重点分野として、「健康の増進」「豊かな次世代社会の創造」「環境の保全」を設定しているが、これらはいずれも事業活動との関連性を重視したものである。例えば、「健康の増進」に取り組むことで、健康寿命の延伸や国民病への取り組みが進み、医療費支出が抑えられるようになり、社会保障制度の安定化、さらには保険支払いの抑制につながるといったように、間接的・波及的ではあるが、事業環境の改良などにも寄与する可能性が見出せる。

また、資生堂においては、事業との関係性や資生堂らしさを考慮し、「女性・美容」、「文化」、「環境」を重点テーマに掲げている。一例として、「女性・美容」分野でくすみ等の肌のさまざまな悩みを抱える方へのアドバイス等を行うことで、活動に関わる従業員が化粧の社会的意義や役割を感じるなどの効果が見込める。

全労済では、子ども向けのコンテンツとして、「ぼうさい絵本」を独自に作成・提供している。これは、共済商品を取り扱う事業者として「防災・減災活動」を重点分野に定めて、かつ子どもを対象にすることで、子どもを通じた親への訴求効果を想定しているものと推測される。

成功要因②としては、自組織の経営資源を有効活用し、広範囲にわたる社会貢献活動を効果的・効率的に展開している点があげられる。事業においても経営資源の活用は事業の効果的展開を図る上で重要な要素であるが、これは、社会貢献活動においても同様である。

例えば、第一生命保険においては、約4万名の営業職の従業員チャネルは重要な経営資源である。同社は、社会貢献活動においてもこの経営資源を有効活用するとともに、全国の自治体との協定締結を積極的に進めることにより、地域に根差した健康増進の取り組みにつなげている。また、駅に近い所有不動産のテナントに保育所を誘致し、次世代社会の創造における少子化対策（待機児童の解消）にも貢献している。所有不動産という経営資源を待機児童という社会的課題の解決に役立てようとしている点が注目できる。

また、ヤクルトでは、ヤクルトが事業上持っている訪問販売システムとヤクルトレディを活用し、一人暮らしの高齢者への「愛の訪問活動」を展開している。

このように、例えば待機児童、あるいは一人暮らし高齢者の安否等の社会的課題の解決に着目する際に、自社の経営資源を活かすことにより、自社らしい社会貢献活動を実現すると共に、活動を効率的・効果的に展開することが可能である。

成功要因③としては、本来事業に資する重要なステークホルダーを巻き込むことで活動の訴求力を向上させている点がある。これは、事業内容に全く関係のないステークホルダーに訴求するよりも、関連の深いステークホルダーに訴求させる方が事業上のメリットを得やすいという効果が見込める。

たとえば、イオンでは、お客様を重要なステークホルダーと位置づけており、この考え方を社会貢献活動にも取り入れ、実際に顧客参加型の活動を展開している。顧客参加型の活動により、結果的にイオンファンの創出等につながり、経営的な効果に寄与しているとも考えられる。

成功要因④として、地域拠点を主体とし、地域ニーズを把握することで、自律性を重視した運営を実現している点があげられる。社会貢献活動は継続的な仕組み・仕掛けが重要であり、仕組み化することにより社員が自律的に活動を継続していくことができる。たとえば、支店等の地域拠点を活動の主体に据えることで、社員などが自ら地域に潜在する地域課題や地域ニーズを自発的に把握し、それらを自ら解決していくような取り組みが可能である。

ヤマトホールディングスでは、地域に根差した、地域思いのドライバーなどが全国に存在している。こうした地域に根差したドライバーが日々地域の人々と接している中で、地域課題に自ら気付く。同社は、これらのニーズやアイデアを本社で吸い上げたり、実際の地域での活動事例を全国に共有したりすることにより、各地域拠点の取り組み意識を高めるなどの工夫を行っている。

成功要因⑤としては、従業員のやりがい創出する工夫により、インセンティブを設定せず自主的な活動参加を促進している点がある。社会貢献活動における従業員参加は多くの企業で参加促進が課題となっているが、先進企業においては、従業員参加を強制することなく、自発的に取り組めるような工夫を凝らしている。従業員のやりがい創出する工夫によって従業員がやりがいをもって社会貢献プログラムに参画することは、本来業務を実施する上でのモチベーション向上にもつながるといった効果も見込める。さらに、従業員が社会貢献活動への参加を通じて、本来事業・業務の社会的意義をあらためて再認識する場ともなり得る。

たとえば、総合警備保障では、子供を対象として防犯をテーマとした講座を行う「ALSOK あんしん教室」の講師を従業員が担っている。「ALSOK あんしん教室」は、従業員が日常業務では頻繁に感じる機会が少ない警備保障の社会的意義や社会にとっての役割を再認識する場である。工夫されている点としてあげられるのは、同社の講師に対しては、独自の社内マイスター制度「あんしん教室マスター認定制度」を設けている点である。これは、活動者が授業経験を積みながら社内試験や研修を受けることで「マスターⅠ」「Ⅱ」「Ⅲ」とランクアップしていく制度で、授業品質の維持・向上を図りつつ、より意欲的に活動に参加するよう促すものである。ロールプレイングをしてマスター認定される仕組みで、社員のスキル向上にも寄与している。

また、ヤマトホールディングスでは「やれといってやらせない」ことを重視し、各社員の地域への愛情や現場での気付きを大切にし、本社はそれらを後押しするという姿勢を大切にしている。同社の取り組みは、こうした地域拠点発の優れた事例を発掘し他拠点へも共有することによって他拠点の意識を誘発することにつながり、さらに取り組みが広がっていくという好循環を生み出すことに成功していると考えられる。

最後に、成功要因⑥としては、企業イメージやブランド力の向上を切り口に取り組みを推進している点がある。企業イメージやブランド力向上は、多くの事業者で意識されていることである。

第一生命保険の活動では、地域との関係づくりを大切にし、自治体と連携した活動を進めることを通して、地域における同社のブランド力を高めることにつながっているとも考えられる。あるいは、営業職の従業員がお客さまを訪問した際にも、同社の社会貢献活動が話題の切り口となり、良い企業姿勢がお客様に評価されるなどの効果も見込まれる。

社会貢献活動に取り組んでいるという企業姿勢を社会に訴求すること自体は短期的には利益を生まないが、中長期的に活動を継続していくことにより企業にとっての大切なステークホルダーにその企業姿勢が伝わり、企業イメージやブランド力の向上といった、経営面での波及効果を生み出すものと考えられる。

以上が、先進事例の調査結果から見出される各社の特徴から分類・整理された 6 つの成功要因である。

4-2. 総括

以上のように、本業との好循環を実現している社会貢献活動の特徴を総括すると、活動方針・考え方に関わる特徴（主に成功要因①、⑥）と、活動手法に関わる特徴（主に活動方針②～⑤）に大きく分けられる。

活動方針・考え方に関する特徴では、各社に共通して取り組まれているものとして、事業関連のテーマに重点化し活動を展開している点、そして、多くの企業が企業イメージやブランド力の向上を切り口に取り組みを推進している点があげられる。これらの特徴は、活動手法に関わる工夫よりも上位の概念に位置づき、本業の成り立ちや経営計画との関連性、企業イメージ・ブランディング活動との連携などを各社の観点で考慮した上で活動に反映しているものと考えられる。

また、活動手法に関わる特徴は、方針・考え方のレベルにとどまらず、それらを実際の活動レベルへと落とし込むことで、社外のステークホルダーや社員・地域拠点等との関係構築や自社の経営資源を有効活用することを意図したものと捉えられる。こうした工夫が、活動の効果・効率性を高めていると推察される。

調査事業者一般に当てはまる本業と好循環を実現している社会貢献活動の特徴は、前述の6項目のとおりであるが、主に、保険事業者においては、まず、活動方針・考え方に関わる特徴として、活動分野において保険事業者ならではの重点化が行われている点があげられる。特徴的な重点分野の一例としては、生命保険事業では、健康管理・健康増進など、損害保険事業では防災・減災などがあげられた。また、活動手法に関わると特徴としては、生命保険事業・損害保険事業に共通して、支店や支社などの地域拠点や営業職の従業員のネットワークを活かした取り組みを展開するなど地域に密着し地域のニーズを把握しながら地域に根差した取り組みを展開している点がある。これらの取り組みは、結果として、地域における企業イメージの向上や企業ブランド力の向上に寄与している。また、社員の関わりを重視することにもつながっており、結果として、社員のモチベーション向上や業務に対する意識向上などが図られているものと考えられる。

図表・13 本業との好循環を実現している社会貢献活動の成功要因と取り組み事例

本来事業の発展に資する社会貢献活動の成功要因	具体的な取り組みの一例
成功要因 ① 社会貢献活動のテーマを自社の事業関連のテーマに重点化し、経営面での効果を出しやすく工夫	■ 事業との関連性を考慮し「健康の増進」「豊かな次世代社会の創造」「環境の保全」に重点化、一例として健康増進による医療費支出の抑制等の課題解決につながっている（第一生命保険） ■ 事業との関係性や資生堂らしさを考慮し「女性・美容」「文化」「環境」に重点化、一例として、くすみ等の肌のさまざまな悩みを抱える方へのアドバイス等を実施している（資生堂） ■ 共済商品を取り扱う事業者として「防災・減災活動」を重点分野に定めて活動展開し、一例として子ども向けに「ぼうさい絵本」を独自に作成・提供している（全労済）
成功要因 ② 自組織の経営資源を有効活用し、広範囲にわたる社会貢献活動を効果的・効率的に展開	■ 4万名の営業職の従業員チャネルを有効活用するとともに、全国の自治体との協定締結を積極的に進めることで活動の効果を高める工夫をしている（第一生命保険） ■ ヤクルトの訪問販売システムとヤクルトレディを活用し、一人暮らしの高齢者への「愛の訪問活動」を実施している（ヤクルト本社）
成功要因 ③ 本来事業に資する重要なステークホルダーを巻き込むことで活動の訴求力を向上	■ お客様を最も重要なステークホルダーと位置づけ、顧客参加型の活動を展開することで、結果的にイオンファンの創出・イオンブランド価値の向上につながっている（イオン）
成功要因 ④ 地域拠点を主体とし、地域ニーズを把握することで、自律性を重視した運営を実現	■ 地域に根差したドライバーが地域の課題に自ら気づき、自分達ができることを現場で考え実行している（ヤマトホールディングス）
成功要因 ⑤ 従業員のやりがい創出する工夫により、インセンティブを設定せず自主的な活動参加を促進	■ 小学校における防犯教育プログラムである「ALSOKあんしん教室」において独自のマイスター制度を設け意欲的に活動に参加を促す工夫をしている（総合警備保障） ■ 「やれとってやらせない」こと、各社員の地域への愛情や現場での気付きを大切にしている（ヤマトホールディングス）
成功要因 ⑥ 企業イメージやブランド力の向上を切り口に取組みを推進	■ 地域に根差し地域課題の解決を図ることで、結果、地域における同社のブランド力向上に寄与していると考えられる（第一生命保険）

本報告書の著作権は全て一般財団法人簡易保険加入者協会に帰属します。本報告書の記載内容について、承諾なしで無断での掲載・引用等を禁止します。