

保険業界の社会貢献活動に関する調査
報告書（概要版）

平成 21 年 2 月

財団法人 簡易保険加入者協会
（委託先）株式会社 三菱総合研究所

保険業界の社会貢献活動に関する調査（概要版）

目 次

第1章 企業における社会貢献活動の定義等

- 1. 1 企業における社会貢献活動の意義 1
- 1. 2 戦略的社会貢献活動の要件 2

第2章 保険業界における社会貢献活動の実態

- 2. 1 保険業界における社会貢献活動の特徴 4
- 2. 2 保険業界各社における社会貢献活動の特徴 4

第3章 今後期待される社会貢献活動の方向性

- 3. 1 保険業界における社会貢献活動の現状の課題 6
- 3. 2 保険業界における社会貢献活動の推進に向けた提案 8

第1章 企業における社会貢献活動の定義等

1. 1 企業における社会貢献活動の意義

社会貢献活動は社会的課題と密接な関係にある。社会的課題の多くは解決に長い年月を要し、その間に社会は新たな課題に直面することもある。テクノロジーが飛躍的に高度化し、経済がグローバル化している昨今、これらの社会的課題が解決されない場合は、さらに深刻化した状況をもたらし、国内のみならず国際情勢へも多くの影響を及ぼすことが想定され、早急な解決が求められる状況となっている。

こうした社会的課題の解決に向けては多様なプレイヤーの参加が効果的と考えられ、企業も何らかの役割を担うことが求められている。企業としても、社会的課題は直接・間接的に企業に影響を与えるものであることから、企業も関心を向けることが、自らにとっても社会にとっても有益であると考えられる。

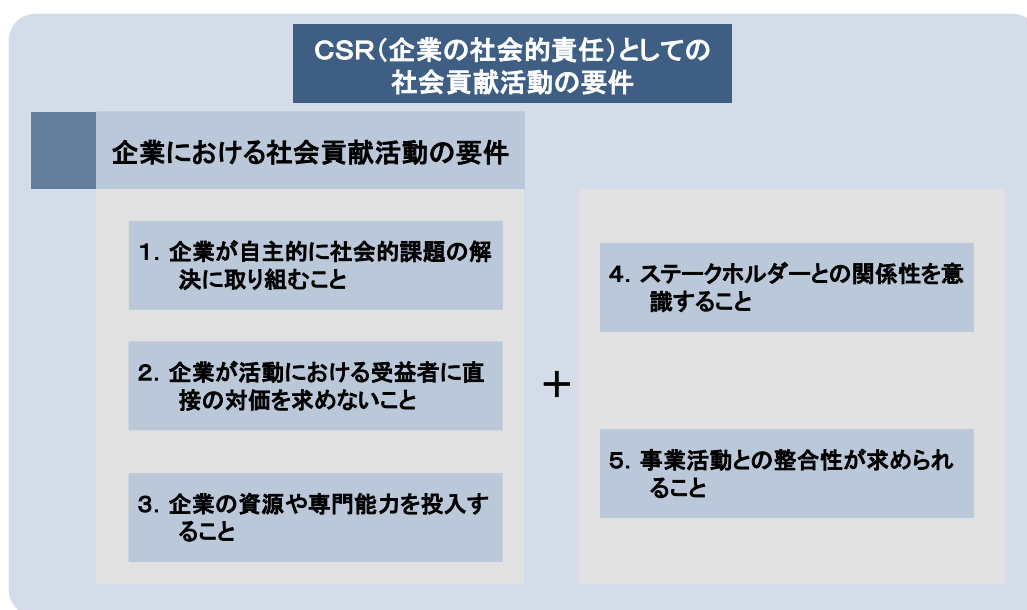
企業における社会貢献活動については様々な定義づけがなされている。本調査では、各種文献を踏まえて、企業における社会貢献活動の定義として以下の3点を抽出した。本報告書では、以下の要件を満たすものが、企業における社会貢献活動であると定義することとする。

- ・企業が「自主的に社会的課題の解決に取り組む」こと
- ・企業が「活動における受益者に直接の対価を求めない」こと
- ・企業の「資源や専門能力を投入する」こと

また、近年ではCSRの議論が活発になり、社会貢献活動もCSRの一部として位置付けられるようになっている。企業における社会貢献活動がCSRに位置づけられる意味としては以下の2点が考えられる。

- ・社会貢献活動においてステークホルダーとの関係性が強く意識されるようになる
- ・社会貢献活動において事業活動との整合性が求められる

さらに、社会貢献活動を構成する要件と企業における社会貢献活動がCSRに組み込まれる意義を整理すると以下の図のようになる。



(資料：三菱総合研究所作成)

1. 2 戦略的社会貢献活動の要件

社会的課題の解決に企業が貢献することへの期待が高まっている中、企業を取り巻く経営環境は大きく変化してきている。こうした中、企業は多様なステークホルダーの多様な要求や、複雑化する社会の課題に対して、的確かつ自主的に応えていきながら自らの企業価値を高めていくことが求められている。

一方、企業の限られた経営資源では、これら全ての要求や課題に対応することは限界があり、企業がCSRを実施する際には、戦略性を伴った行動が必要となる。すなわち、企業ごとのマテリアリティに基づいた社会的課題の「選択」を行い、企業の経営資源を選択された社会的課題に「集中」して投資し、社会貢献活動を「持続的」に行うことが必要となる。本報告書では、このようなアプローチをとる社会貢献活動を戦略的社会貢献活動と呼ぶことにする。

戦略的社会貢献活動の要件として、以下の4点にまとめることができる。

① 経営活動との一致

事業活動の一環として社会貢献活動を推進するには、経営者によるコミットメントが不可欠である。経営者の社会貢献活動に対する強い意志と姿勢が基盤となって、持続的に経営資源を社会貢献活動に投入することができる。

また、企業の社会貢献活動における姿勢を明確化し、事業活動の一環として位置付けるためにも、社会貢献活動方針を明文化し、経営方針とのリンクをとることが重要である。

さらに、事業活動との関係を明確にすることで、マテリアリティおよびその抽出基準を明確化することができる。それによって、企業の経営資源を集中的に投資する課題が明確になり、効果的な社会貢献活動を行うことが出来ると考えられる。

② マネジメントシステムの確立

企業の活動にはP D C Aサイクルを主としたマネジメントシステムを確立し、活動を体系化させることが求められるが、社会貢献活動も同様である。社会貢献活動においてマネジメントシステムを確立する際には、社会貢献活動にかかる専任部署の設置やその役割を明確化することが重要である。このようにP D C Aサイクルの運営の中心となる主体を明確化することで、持続的な社会貢献活動が可能となる。

さらに、P D C Aサイクルをまわし、特に社会貢献活動がもたらす効果の測定とそれに基づいた改善を行い、社会的課題により多く貢献するための社会貢献活動を企業が取り組む必要がある。

③ 効果の追求

社会貢献活動は慈善活動の要素が強いため、自社への効果は考慮されないケースが多い。一方で、社会貢献活動もあくまでも事業活動の一環であるため、社会のみならず企業へ何らかのリターンが求められる。そのために、効果の測定だけでなく、他の事業活動と同様に、設定した目標を達成すること、もたらす効果を追求することが重要である。

④ ステークホルダーとのコミュニケーション

C S Rの一環としての社会貢献活動はステークホルダーとの関係を意識することが重要である。そのために、自社にとって重要なステークホルダーを設定し、コミュニケーションを図ることが求められる。また、社会貢献活動に関する情報を積極的に開示し、ステークホルダーからの情報へのアクセスを容易にすることで、円滑なコミュニケーションの促進につながる。さらに、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて意見や提案等を集約し、より良い社会貢献活動をステークホルダーの関与のもと、推進することが重要である。

第2章 保険業界における社会貢献活動の実態

2.1 保険業界における社会貢献活動の特徴

日本経団連「社会貢献活動実績調査」および週刊東洋経済「CSR企業総覧」から保険業界における社会貢献活動を定量的に分析した結果、以下の2点について結果を得た。

- ・社会貢献活動について、支出額、支出比率ともに相対的に高い位置付けにある。
- ・社会貢献の分野についても全ての分野に十分な取り組みを図っている。

従って、保険業界の社会貢献活動の特徴としては金銭的な貢献度は高く、また、あらゆる分野に貢献していることが分かる。ただし、これは社会貢献活動の外形的な特徴に過ぎず、本調査の主眼である戦略的社会貢献活動を説明するものとは必ずしも言えない。以下では、各社の取り組みの実態を先進的な取り組みと比較しながら、詳細に検討した。

2.2 保険業界各社における社会貢献活動の特徴

保険会社の社会貢献活動はその取り組みにおいて損害保険会社と生命保険会社で差が見られ、さらに情報開示の度合いが各社でばらつきが見られた。

損害保険会社は社会貢献活動について先進的な取り組みを行っている企業とほぼ同水準の取り組みが見られる一方で、生命保険会社は社会貢献活動について慈善活動の要素が強く、社会貢献活動に戦略性が見られることは相対的に少ない。

また、生命保険会社の多くは義務であるディスクロージャー誌の発行は行っているものの、CSRレポート等による社会貢献活動の情報開示は行っていなかった。

以下では本報告書で調査対象となった保険会社各社の実態をもとに、戦略的社会貢献活動の要件ごとに特徴を整理した。

① 経営活動との一致における特徴

- ・損害保険会社では、CSRと経営活動が一体化することの重要性を説き、経営課題とCSR活動におけるマテリアルな課題が一致していることを明確にしているケースが多かったが、生命保険会社ではCSRレポートを作成している企業も少ないこともあり、経営活動との一致を図っている企業があまり見られなかった。
- ・また、生命保険会社については具体的な社会貢献活動の内容を見ると、事業分野との

関連性が見られるものの、その選定基準等について不明である場合が見られた。

② マネジメントシステムの確立における特徴

- ・損害保険会社では、社会貢献活動の専任部署が明確でないことが多いものの、目標・計画の設定がしっかりなされ、継続的に社会貢献活動が行われ、効果指標を整備している企業もあった。
- ・一方、生命保険会社では、CSR及び社会貢献活動の担当部署等、体制面が明確となっている企業が少なかった。

③ 効果の追求における特徴

- ・効果を定量的に把握している企業はあるものの、効果目標を開示していない等、効果を追求している様子はいずれの保険会社についても見受けられない。

④ コミュニケーションにおける特徴

- ・損害保険会社においては、ステークホルダーを全ての企業で明確に設定し、かつステークホルダーごとへの責任も明確にしていることが多かった。またPDCAサイクルへのステークホルダーの参加が積極的に行われていた。情報開示も質・量ともに先進企業と比べても劣らず、十分に取り組みれていた。
- ・CSRレポート等がある生命保険会社については、いずれの企業も契約者を主なステークホルダーと捉えており、お客様起点の取組が色濃かった。
- ・ディスクロージャー誌の情報が限定的な生命保険会社についても、いずれの企業も契約者を主なステークホルダーと捉えており、お客様基点の取組が色濃く、その他のステークホルダーをどのように捉え、位置付けているのか不明である。社会貢献活動に関する情報発信も、ディスクロージャー誌に限定的に記述されているのみであった。

一方、戦略的社会貢献活動の要件以外の特徴として、財団を通じた社会貢献活動が見られた。他業界においても財団を通じた社会貢献活動は行われているが、保険業界、特に生命保険会社については医学研究・診療を目的とした財団を設立している傾向が見られた。以下は調査対象企業における医学研究・診療を目的とした財団の一覧である。

| 会社名 | 財団名 |
|--------------|----------------|
| 第一生命保険相互会社 | (財) 人心臓血管研究所 |
| 明治安田生命保険相互会社 | (財) 明治安田厚生事業団 |
| 日本生命保険相互会社 | (財) 日本生命済生会 |
| 朝日生命保険相互会社 | (財) 朝日生命成人病研究所 |

(資料：三菱総合研究所作成)

第3章 今後期待される社会貢献活動の方向性

3.1 保険業界における社会貢献活動の現状の課題

公開情報による調査に加え、ヒアリングによる詳細調査をふまえ、保険業界における社会貢献活動の現状の課題を整理すると以下の9点が挙げられる。

① 経営理念と社会貢献活動の明確な関連づけ

社会貢献活動の実施にあたって、企業の存続理由である「経営理念」との明確な関連付けがなされていることが第一に不可欠である。この点、保険業界でも、経営理念と社会貢献活動の関係は当然、重視されているが、明確な関連づけがなされているかという点、十分とはいえない企業もみられる。

これは、社会貢献活動担当部署が、「経営理念」をふまえ、自らの発想で社会貢献活動の方針を検討し、経営層に説明の上、了解を得る、というプロセスをとっているために、関係付けが一方方向（社会貢献活動担当部署からみた「経営理念」との関係付け）になっていることによる。この点、両者の関連性が明確な企業では、経営サイド自らも、「経営理念」に基づき、社会貢献活動の方針を位置付けているため、関係付けが双方向となり、両者の関係が明確になっている。

② 経営者の「行動」によるコミットメントの強化

保険業界において、社会貢献活動の必要性、重要性に対する経営者の認識は総じて高いが、経営者自らが「行動」して、企業の社会貢献活動を牽引しているようなケースは少ない。

経営者自らの「行動」は、経営活動と社会貢献活動を関連づける上で不可欠であるとともに、活動に必要な予算や人員の確保、社員のモチベーション向上等の観点からも極めて重要である。また、経営者自らが社会貢献活動の広告塔となって外部に発信することによって、企業イメージの向上といった企業ブランディングも期待できる。

③ 経営活動（本業）との関係が明確な社会貢献活動領域の選定

保険業界では、本業に関連する領域での社会貢献活動が中心に実施されているものの、数多くの活動を実施する中で、本業との関係性が明瞭でない領域の活動もある。

戦略的社会貢献活動を実施する上では、限られた予算の中で、本業との関係から、ステークホルダーのニーズをふまえ実施し、社会貢献活動の選択と集中を進め、活動を継続していくことが重要である。

④ 経営活動（本業）と社会貢献活動の連携の強化

③の課題が達成されたとしても、実際の社会貢献活動のプロセス（P D C A）において、経営活動との連携がなされていない場合、戦略的社会貢献活動の要件である、「経営活動との一致」の実現は難しい。

経営活動と社会貢献活動が具体的に連携することにより、「予算確保が容易になる」「ステークホルダーへの説明力が高まる」「効果の把握が容易になる」等の様々な効果が期待される。

⑤ 予算的、人的な制約をふまえた活動の選択と集中

社会貢献活動の実施にあたり、その予算・人材等のリソースは限定されている。また、予算の決定権が担当部署にない“ひもつき”の予算が多く、自由に使うことができない等、実際の活動が限定されているケースもみられる。

今後は、これらの制約を前提に、本業との関係性を重視しつつ、活動の選択と集中を行うことが必要と考えられる。

⑥ 企業内外の様々なリソースの有効活用

⑤の課題でも示した通り、社会貢献活動担当部署の予算や人材には制約があるため、活動の選択と集中は不可欠であるが、一方で、社会貢献活動は、社会貢献活動担当部署だけで実施するものではなく、企業内外にある様々なリソースを掘り起こし、有効活用することも重要である。

この点、ステークホルダーである「従業員」を巻き込みながら活動を展開している企業も多いが、企業内外にある様々なリソースが十分に活用されているかという点、現時点では十分でないと考えられる。特に、保険業界の特性を生かしたリソースの有効活用が今後望まれる。

⑦ N P O等の外部組織との連携による社会貢献活動の「質」の向上

企業内の人的リソースのみでは、多様なステークホルダーのニーズに十分応えられる活動を計画、実践することが難しい。

一部の企業では、N P O等の外部組織との連携により、活動の計画、実践を行うことで、活動の内容の充実化とその運用の効率化を図っているが、今後、さらに社会貢献活動の「質」を向上させるためには、外部組織との密接な協力関係を構築することが求められる。

⑧ 効果の把握方法の確立

保険業界に限らず、効果の把握は具体的な指標が存在しないために困難となっている。これは、社会貢献活動自体が、直接的に企業利益を得ることが目的ではないため、効果を把握することの意義を見出すことの難しさが根底にあると思われる。

一方で、効果を的確に把握し、指標化することにより、社員のモチベーション向上につながり、また、それを社会に向けて発信することができれば、ブランドイメージも向上する。このような利点を踏まえ、方法や指標の開発を進めるべきであるとする企業も少なくない。ただし、効果の把握は必ずしも必要でないとする企業も存在する。

⑨ 社会貢献活動に対する従業員の意識向上と行動変革

ステークホルダーとして「従業員」は重視されており、保険業界でも、多くの企業で、社会貢献活動に関する従業員向けの情報発信や教育が進められている。しかし、伝えることの難しさを痛感している企業もあり、「従業員」の意識向上は、保険業界に限らず、他業界でも課題となっている。

3. 2 保険業界における社会貢献活動の推進に向けた提案

以下では、以上のような課題に対する今後の保険業界における社会貢献活動の推進に向けた提案を行った。

【課題】① 経営理念と社会貢献活動の明確な関連づけ

【提案】・経営サイド自らも社会貢献活動の方針を検討する

CSR活動ないし社会貢献活動を自社の経営に位置付けるためにもトップによる自社の社会貢献活動への理解は不可欠であり、トップを含めた経営サイドが経営理念と照らして、自社の社会貢献活動の方針を検討することにより、経営理念と社会貢献活動の関係付けは明確になると考えられる。

【課題】② 経営者の「行動」によるコミットメントの強化

【提案】・経営トップの発言に関わる社会貢献活動の情報を繰り返し報告する

経営トップが社会貢献活動に興味・関心を抱くきっかけとして本や人々を通じて社会貢献活動に感動したという事例が多かった。このことから、社会貢献活動の担当部署は経営トップの発言を注意深く聞き、社会貢献活動に関連する話題を見出した際には、関連する資料を収集し報告することで、経営トップの社会貢献活動に対する興味・関心を高めることができると考えられる。

・経営トップの参加機会を創出する

経営トップが社会貢献活動に参加する機会は限られているため、おのずと興味・関心を持続するのは難しくなっている。発言によるコミットメントだけでなく、イベントに参加する機会をつくる等、具体的な行動によるコミットメントを行うことで経営者の関与を高め、興味・関心をひくことが可能になると考えられる。

・経営トップに社会貢献活動により得られる効果の説明を行う

社会貢献活動による本業への効果について説明を行うことは、経営者が社会貢献活動を行うための動機をつかむきっかけとなる。定量的な効果だけでなく定性的な効果も含め説明し、また、先進企業における事例等を紹介することで、社会貢献活動を推進する動機を経営トップに与えることができると考えられる。

【課題】③ 経営活動（本業）との関係が明確な社会貢献活動領域の選定

【提案】・ステークホルダーからみた社会的課題と企業の経営戦略上の課題の接点を見出す

各企業のステークホルダーからみた社会的課題を洗い出す一方で、自社の経営戦略上の課題（中期経営計画がある場合はそこで述べられている課題等）を抽出し、両者の課題の接点を見出し、社会貢献活動の領域を選定する。これにより社会貢献活動領域の選定根拠が明確になると考えられる。

・企業のコアバリューからみたマテリアリティの設定と対象領域の選定

コアバリューとは企業にとって一番重視すべき価値（強み）であり、企業の存立基盤となる価値である。自社のコアバリューを明確にした上で、それに影響を与えるマテリアリティを設定し、貢献すべき社会的課題を選定する。これにより社会貢献活動領域の選定根拠が明確になると考えられる。

【課題】④ 経営活動（本業）と社会貢献活動の連携の強化

【提案】・社会貢献活動を中期経営計画等の経営計画に取り込む

社会貢献活動の実施担当部署は、経営方針等との関連付けに留意し、社会貢献活動に関する計画案を策定し、経営会議に提示して方向性や内容に対する確認、コメントを受ける。経営企画部門は、最終的に経営会議で了承された内容を中期経営計画等の経営計画に取り込み、経営活動と社会貢献活動の関連性を持たせることができると考えられる。

・従業員に幅広く社会貢献活動の計画、実行、評価等に加わってもらう

社会貢献活動を計画、実行、評価する各段階で、社会貢献活動担当者以外の従業員にも幅広く検討に加わってもらい、企業の事業活動との連動性があるか、従業員の理解や関心を得ることが出来る内容となっているか等のチェックを受けることで、重要なステークホルダーである従業員の賛同のもと、社会貢献活動を推進することができると思える。

【課題】⑤ 予算的、人的な制約をふまえた、活動の選択と集中

【提案】・本業との関わりの深い領域に活動の中心をおく

戦略的社会貢献活動で重要なことは「選択と集中」である。特に予算や人材等リソースに制約があるため、本業との関わりが深い領域に活動の中心をおき、そこから距離のある社会貢献活動は取りやめる決断も時には必要である。これにより、持続的かつ効率的な社会貢献活動を行うことが重要であると考えられる。

・活動の事前評価を行う

限られた経営資源を効果的に投入するためにも、無駄なリソースの投入を避けるべく、本格的な活動の展開の前にパイロット的に小規模に限定した形で活動を実施し、事業評価を行うことも有用であると考えられる。

【課題】⑥ 企業内外の様々なリソースの有効活用

【提案】・従業員の自発的な取り組みを喚起する仕組みをつくる

従業員の自発的な取り組みを喚起する仕組みを設け、社会貢献活動担当部署だけでなく、全社から活動のリソースを確保することで、より公平な負担が可能となり、安定した活動資金の確保が可能になると考えられる。

・保険業界特有のリソースを活用した活動を行う

保険事業は、「人」による「人」へのサービスが基本であるため、ビジネスに極めて多くの「人」が関わりを持つ。従業員、代理店や顧客等を社会貢献活動のリソースとして活用することにより、より効率的、効果的な活動を展開することができると考えられる。

【課題】⑦ NPO等の外部組織との連携による、社会貢献活動の「質」の向上

【提案】・NPO等の外部組織のリストアップと各種情報の発信

自社の活動領域において、NPO等、社会貢献活動に取り組んでいる外部組織の情報について、既存文献等をもとにリストアップし、関係者に情報発信を行う。なお、NPOにも様々な組織があるため、より良い連携先を見つける上では、各社（競合他社を含む）の社会貢献活動担当部署と定期的に情報交換を行うことも有益であると考えられる。

・まずは実践してみる

NPOとの協働による成果や効果は、実際に実践を経ないとわからない部分が多いため、まずはある特定領域に絞って、トライアル的にNPOとの連携を始めてみるということが重要であると考えられる。

【課題】⑧ 効果の把握方法の確立

【提案】・「企業イメージへの寄与」で効果を把握する

社会貢献活動が直接的に企業利益を生むわけではないため、効果を「企業利益」として把握するのは現実的ではない。そこで効果の把握の一つの方策として、「企業イメージへの寄与」でみるという方法があり、例えば、広告換算で定量化するという方法も有効な方法の一つとして検討する余地はあると思われる。

・CSR会計やバランススコアカードの活用による効果の把握

現在、効果の把握を行っている企業が用いているCSR会計やバランススコアカードのような効果指標を用いて、自社の社会貢献活動の効果を把握することも導入施策としては有効であると考えられる。

・社会貢献活動のロジックモデルの作成による効果指標の設定

社会貢献活動への投入資源、活動のプロセス、活動の成果（アウトプット）、活動の成果がもたらす直接的、間接的効果（アウトカム）について、それぞれの因果関係をフローチャートの的に整理した、ロジックモデルを作成し、このロジックモデルを通じて、各活動で把握すべき「効果」を抽出し、その指標の設定を行う。社会貢献活動がもたらす効果は定性的な効果が多いことからなじみやすい効果指標であると考えられる。

・政策評価における効果の把握方法の適用の検討

その他、活動の効果の把握にあたっては、政策評価の分野における手法があるため、これらの適用可能性を検討してみることも有効であると考えられる。

【課題】⑨ 社会貢献活動に対する従業員の意識向上と行動変革

【提案】・経営トップの「行動」による従業員のモチベーション向上

経営トップ自らが社会貢献活動に積極的に「行動」し、従業員にその姿をわかりやすく見せることにより、自社にとっての社会貢献活動の重要性をアピールし、従業員の意識改革と行動を促し、モチベーション向上につながると考えられる。

・従業員がNPOと関わりを持つ機会を増やす

従業員に社会貢献活動に対する問題意識や関心を喚起するためには、その前線で活動をしているNPO等との関わりを持つことが有効である。特に幅広い事業を実施している企業においては、各事業領域で実施可能な社会貢献活動の領域も異なるため、その活動に近いNPOとの関わりがより有効となると考えられる。