

平成 22 年度
学 士 論 文

CSR 経 営 と コ ー ポ レ ー ト ・ レ ピ ュ テ ー シ ョ ン

平成 23 年 1 月 26 日
一 橋 大 学 商 学 部 経 営 学 科
谷 本 寛 治 ゼ ミ ナ ー ル
1107158h 玉 井 美 帆

はしがき

今、やっとの思いで、卒業論文を書き終えた。本当にきつかった。はしがきの最初に書くべき言葉ではないかもしれないが、これが、今、心から叫びたい言葉である。提出までの3週間は大学生生活4年の中で、一番、パソコンに向かい、一番、集中し、一番、「勉強した」という気分になった。とにかく、書き終えることができ、誰よりも、心から安心してゐる。12月に入ってからは、「書き終えること」が最大にして、最高の目標であった自分にとって、まずは、目標を達成できたと感じる。

この卒業論文を作成する上で、谷本先生にも、TA大倉さんにも、そして、ゼミテンにも、多くのご迷惑をおかけし、お世話になった。たしかに、この卒業論文は「玉井美帆」という名で残るのであるが、その4つの文字の向こうには、多くの名前が記されてある。

谷本ゼミの中では、というより、谷本ゼミ史上初の“本当にできそこない”のような自分であったが、それよりも、何よりも、そんな気持ち以上に、谷本ゼミを“できそこない”という言葉以上に、楽しめたということが本音である。周りのゼミテンのすごさに耐えかねて、逃げ出さずにここまでこれたのは、マイペースな性格もかなり影響しているとは思いますが、何よりも、支えてくれたゼミテンの存在があったからである。5人という少ないゼミテンにも関わらず、自分を支えてくれる大

切なゼミテンに出会えて本当に良かった。幸せ者である。「ありがとう」という言葉では表すことのできないくらい、感謝の気持ちでいっぱいである。

この谷本ゼミで過ごした 2 年間で、つらいことも、悲しいことも、楽しいことも、嬉しいことも、表現できる感情すべてを経験した。昨年 4 月の第 1 回谷本ゼミでは、予想もしていなかったことではあるが、今、こうやって、卒業論文を書き終えて、昨年の自分よりも、一回り、人間的に成長できたのではないかと感じる。

ゼミを選択するときにとった『ゼミ選び』にあった、谷本先生の言葉だけに感銘を受けて、ゼミの研究内容もほとんどわからないまま、谷本ゼミに入ったが、あの時の選択は間違っていなかった。私の大学生活の上で、必要な選択であった。

谷本先生、本当にありがとうございました。

平成 22 年 12 月 21 日 (火)

玉井美帆

目次

第 1 章 CSR 経営はコストであるか	p.1
第 1 節 CSR 経営の現状	p.1
(1)本研究における CSR の定義	p.1
(2)CSR 経営が求められるようになった背景	p.3
第 2 節 CSR 経営、企業収益、コーポレート・レピュテーションの 3 つの関係	p.8
(1)コーポレート・レピュテーションに焦点をあてる	p.8
(2)コーポレート・レピュテーションと企業収益	p.9
(3)CSR 経営とコーポレート・レピュテーション	p.12
第 3 節コーポレート・レピュテーションを効果的に上げる CSR 経営とは	p.13
第 2 章コーポレート・レピュテーションとは何か	p.15
第 1 節コーポレート・レピュテーションとは	p.15
(1)歴史的背景	p.15
(2)本研究におけるコーポレート・レピュテーションの定義	p.19
(3)コーポレート・レピュテーションの構築する要素	p.20

第 2 節 実際に行われているレピュテーション調査	p. 22
(1) 「最も称賛される企業」	p. 22
(2) 「企業評判指数 (RQ sm 調査)」	p. 24
(3) 「日経企業イメージ調査」	p. 25
(4) 「環境経営度調査」	p. 26

第 3 章 求められる CSR 経営のフレームワーク	p. 29
第 1 節 コーポレート・レピュテーションの管理	p. 29
(1) バランスト・スコアカードとは何か	p. 29
(2) コーポレート・レピュテーションとバランスト・スコアカードとの関連性 .	p. 31
第 2 節 実際のレピュテーション調査で取り上げられている指標	p. 32
(1) アメリカにおける調査の指標	p. 33
(2) 日本における調査の指標	p. 35
(3) レピュテーション調査の評価指標	p. 36
第 3 節 求められている CSR 経営とは何か	p. 36
(1) 参考とする基本モデルー芝 2007ー	p. 36

(2)コーポレート・レピュテーションを効果的に上げる CSR 経営のフレームワーク	p. 39
第 4 章 東京海上日動のケース	p. 42
第 1 節 東京海上日動について	p. 42
(1)研究対象企業としての選定理由 ...	p. 42
(2)企業概要	p. 43
(3)CSR 経営の特徴	p. 44
第 2 節 東京海上日動の CSR 経営	p. 52
(1)製品・サービスの質	p. 52
(2)職場環境	p. 54
(3)環境経営	p. 60
(4)経営者のリーダーシップ	p. 63
(5)社会貢献	p. 63
第 3 節 考察	p. 64
第 5 章 企業の競争力となる CSR 経営 ...	p. 71
第 1 節 本研究における CSR 経営—今後求められる CSR 経営とは—	p. 71
第 2 節 本研究における課題	p. 73
参考文献	p. 75
参考 URL	p. 77

第 1 章 CSR 経営はコストであるか

この章では、第 1 節で、CSR の定義、そして、企業の CSR 経営の現状がいかなるものかということを示す。第 2 節で、CSR 経営と CSR 経営を測るコーポレート・レピュテーション、コーポレート・レピュテーションと企業収益の関係性について述べる。コーポレート・レピュテーションが高いと企業の収益も高いということは多くの著書で言われていることでもあり、当然であると言ってもいいと考えられる。ただし、コーポレート・レピュテーションがどの程度企業収益に影響を及ぼしているのかということに関しては、本研究では触れない。そして第 3 節では、第 2 節において示す、3 つ (CSR 経営、コーポレート・レピュテーション、企業収益) の関係性の 1 つである、CSR 経営がコーポレート・レピュテーションに影響を与えるという関係性をもとに、本研究の問いを確認する。

第 1 節 CSR 経営の現状

(1) 本研究における CSR の定義

私たちの生活の中で、「CSR」という言葉を耳にすることは少なくはない。しかし、実際、「CSR = 社会貢献」と安易に捉えている、特に、消費者も少なくはないであろう。紛れもなく、私も谷本ゼミに入る前まではそのように考えていた。一方で、CSR について早くから取り組んでいる欧米では、「CSR = 社会貢献」

という安易な考え方は、一般消費者の中ですら少なくなってきた。もちろん、社会貢献も CSR の中に包含されるが、実はもっと広いものを捉えている言葉であるということである。

では、まず、ここでは CSR とは何かを定義する。

CSR の定義は多くあるが、本研究では、以下の 2 つの定義を参考にする。

①「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」⁽¹⁾。

②「ステイクホルダーの立場から、経済的価値だけでなく社会・環境業績を高めることで、企業価値を増大させようとする活動」⁽²⁾。

⇒企業活動の中の売上や利益に関わる財務活動だけではなく、社会的公正性や倫理性など社会的側面をもつ非財務活動を実践していくことで、企業は、あらゆる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。

この定義の中で、強調しておきたいことは、**CSR とは企業とステイクホルダーとの相互関係の中で成立していくものである**という点である。本研究のテーマであるコーポレート・レピュテーションは、まさに、あらゆるステイクホルダーから見た企業に対する評

価値であり、企業はステイクホルダーとの関係性を良好に保つことが求められている。

それでは、なぜ、こんなにも CSR という言葉が世間に普及したのか。すなわち、なぜ、こんなにも CSR 経営が企業に求められるようになったのかを次に見ていく。

(2) CSR 経営が求められるようになった背景

CSR 経営が企業に求められるようになった要因として、本研究では以下の 3 点—企業の不祥事の多発、グローバル化、CSR を評価する市場の広がり—を検討する。

① 企業の不祥事の多発

度重なる企業の犯罪や不祥事によって、今まで明るみに出でこなかった、企業の経営のあり方に社会は疑問符を投げかけるようになった。

特に、アメリカで起きたエンロン事件はアメリカ国内だけではなく、世界に多大なる影響を与えた。2002 年 7 月のワールドコム破綻まで、アメリカ史上最大の企業破綻であるということで、エンロン事件は世界の耳を轟かせた。エンロンは、アメリカ合衆国テキサス州ヒューストンに本拠地を置き、総合エネルギー取引と IT ビジネスを行う企業であった。2000 年度、全米売上げ第 7 位という大企業に成長し、2001 年には 21000 名ほどの社員を抱えていた。しかし、これは巨額の不正経理・不正取引に支えられたものであったため、それらが明るみに出ると 2001 年 12 月に破綻に

追い込まれた。破綻時の負債総額は少なくとも160億ドルを超過と言われ、2002年7月のワールドコム破綻まではアメリカ史上最大の企業破綻と言われた。日本企業においても、2002年に起きた雪印食品の牛肉偽装事件や2005年の西武グループを支配していた元コクド会長による証券取引法違反は記憶に新しい。

一部の経営者の不誠実な経営行動によって、企業の業績はもちろん、それまで積み上げてきた社会からの信頼も一瞬にして失ってしまう。このような数々の企業不祥事は、企業の持続可能な存続すら困難にさせることを企業に痛感させるとともに、従来の利益重視・売り上げ重視という経営のあり方とは違って、株主、消費者、従業員、地域社会といったあらゆるステイクホルダーとの関係性を、企業は考慮しながら経営にあたることの重要性を認識せざるを得ない時代となってきている。

② グローバル化

1980~90年代のITやインターネットの急速な普及によって、ビジネスのグローバル化が進み、世界経済は豊かになると言われてきた。しかし、そのような期待とは裏腹に、一部の先進国に富が偏り、社会発展の恩恵にあずかれない、貧しい発展途上国の人々の不満や社会的な不安が出現した。発展途上国へと進出したグローバル企業が、操業地から撤退

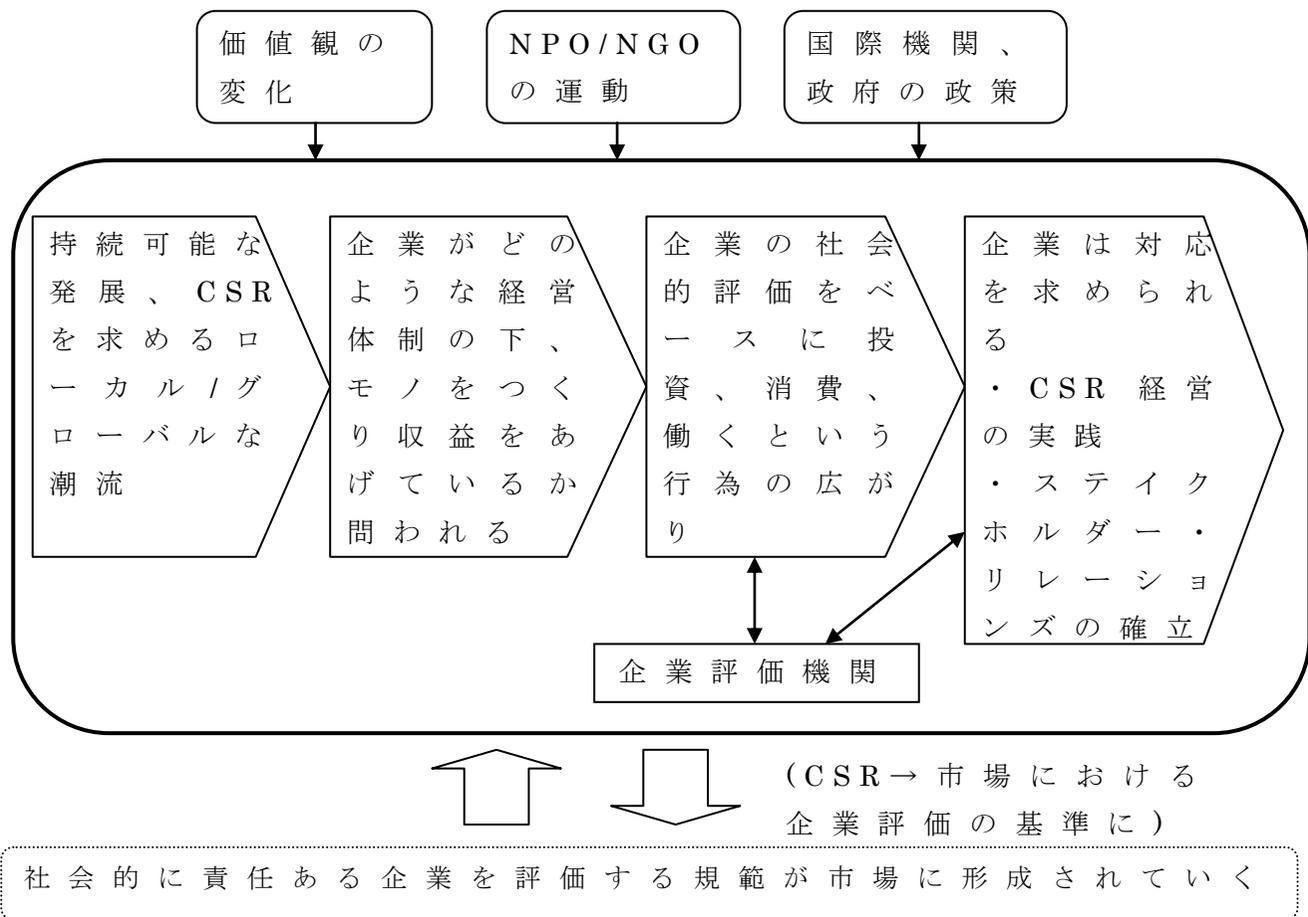
しようとした時、そこで働いていたその地域の人々の雇用を奪い、その地域の経済活動を衰退させてしまうという劣悪な状況を招いてしまったのである。その状況に対して、操業地域の人々は反発し、90年代以降、NGOやNPO、さらにはメディアなどから厳しく追及され、多くのグローバル企業による、発展途上国での負の影響が世界の眼にさらされるようになった。

このような時代の流れの中で、企業は、企業の社会的責任の立場から、進出先のステイクホルダーをも含む、ステイクホルダー全体に対する視点で、社会が抱える問題の解決に向け、自主的に社会的責任を果たしていくことの重要性を強く認識していかなければならない。

③ CSRを評価する市場の広がり

社会経済システムの持続可能な発展を求める市民社会の動きが広がる中で、社会的に有意義なビジネス活動をする企業を支援し、そうでない企業を排斥するという動きが広がっている。谷本[10]は、<CSRを求める動きの広がり>→<企業の社会評価をベースに投資、消費、働くという行為の広がり>→<そのメッセージが市場において伝わり企業は対応を求められる>として、CSRを評価する市場の形成を以下の図表1-1のように提示している。

図表 1-1 CSR を評価する市場の形成



出所：谷本 [10] p.108 より

さらに、このように CSR を評価する市場が形成されると、企業は CSR への積極的な対応が求められるとして、谷本 [10] は、**< CSR への積極的な対応 > → < 社会的に責任ある企業への支持 > → < 市場での評価 > → < 企業の競争優位 >** という流れを示している。

具体的に CSR を評価する典型的なものとして

して、90年代後半から欧米を中心に広がっている社会的責任投資（SRI：Socially Responsible Investment）がある。SRIとは、従来からの株式投資の尺度である企業の収益力、成長性等の判断に加え、各企業の人的資源への配慮、環境への配慮、利害関係者への配慮などの取組を評価し、投資選定を行う投資行動のことである⁽³⁾。環境省は「社会的責任投資に関する日米英3か国比較調査報告書—我が国における社会的責任投資の発展に向けて—」⁽⁴⁾において、社会的責任投資は、その企業評価基準に環境問題への対応を掲げている事例が多くあり、企業の環境配慮行動を促進させる一つのインセンティブとして機能するため、社会的責任投資を普及させることは国の環境政策の観点からも重要であるとしている。

しかし、日本はまだまだSRIに関して、欧米に比べると、出遅れているのが現状である。アメリカでは年金基金やSRIファンドなどがSRI投資運用に力を入れ、企業の社会的責任に対する意識を高めた。特に公的年金基金は大きな影響力を持ち、SRIの推進の下支えとなっており、投資総額は約2兆3千億ドル（約270兆円）ぐらいと言われているが、一方で、日本におけるSRI投資総額は3000億円。このようなSRI投資に関するギャップについて、前述の環境省の報告書では、日本におけるSRI投資のさらなる普及のための課題を2つ挙げている。1つは、SRIファンドを「購入

していないが関心がある層」をいかにして実際の購買行動に結びつけるかということ、もう1つは、SRI ファンドを「認知している層」、「購入していないが関心がある層」を拡大することである。

欧米と比較すると、SRI に関して足並みが揃っているとは確かに言い難いが、今後、持続可能な発展が日本政府としても必要である以上、SRI 投資の積極的な推進の流れは今後も大きくなっていくと言ってもいいだろう。

CSR 経営が声高に企業に求められるようになった要因には、他にももちろんあるに違いないが、以上の3点が主な要因ではないかと本研究では考える。

第2節 CSR 経営、企業収益、コーポレート・レピュテーションの3つの関係

(1) コーポレート・レピュテーションに焦点をあてる

CSR 経営が企業にとっていかに重要不可欠なものであるかということは、第1節でも述べたように間違いないといってもいいだろう。だが、CSR 経営がどの程度、企業の収益にプラスになっているのかを明確にすることは容易ではないというのが現状である。

そこで、本研究では、企業の収益につながるとされる、コーポレート・レピュテーションに焦点をあてたいと考える。「コーポレート・レピュテーションとは何か」という詳し

い説明は第2節です。ここでは、簡単にコーポレート・レピュテーションについて説明する。コーポレート・レピュテーションは、ステイクホルダーとの関係を良好に保つことで、効果的に上げることができ、将来的に企業の収益を間接的に上げることが考えられている。実際に、コーポレート・レピュテーションが高いという企業は、どのようなCSR経営がなされているのか、また、どのようなCSR経営であれば、コーポレート・レピュテーションを上げることができるのかということ、本研究では考える。

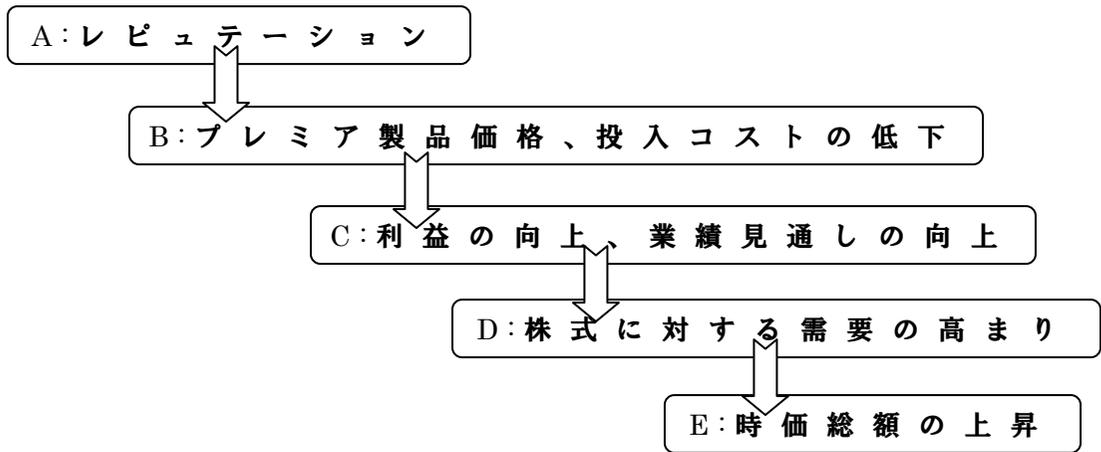
(2) コーポレート・レピュテーションと企業収益

まず、コーポレート・レピュテーションと企業収益の関係について検討する。

コーポレート・レピュテーションが高いと、企業収益は高いのか。それとも、企業収益が高い故に、コーポレート・レピュテーションが高いのか。

フォンブラン[1]は、コーポレート・レピュテーションと企業収益との関係について、「企業レピュテーションの財務的価値に対する定量測定は、全てのレピュテーション研究のいまだ見出せない」ところであるとしているが、良好なコーポレート・レピュテーションは、業績に影響を及ぼすことで財務的価値を高めているとして、次のように説明している。

図表 1-2



出所：フォンブラン[1] p.35 より一部改訂

A：良好なコーポレート・レピュテーションは、従業員の生産性を刺激し、企業の効率性と有効性を高めることができ、企業の信用も蓄積する。



B：Aは企業の従業員、仕入先、販売先、債権者、規制当局などあらゆるステイクホルダーに派生するものであり、その企業に対する各層の支援は資本コストの低減を含めた投入価格の低下のかたちであらわる。



C：Bにおける投入コストの低下等の影響で、利益の上昇につながったり、その製品のさらなる競争力を高めたりすることになる。



D：Cの影響は、ファイナンシャル・アナリストのその企業に対する好意的な評価の促進につながり、その企業の株式が人気株となる。

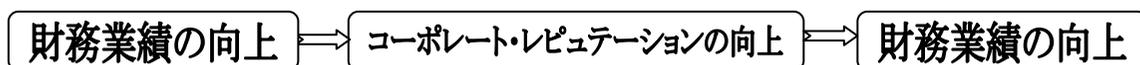


E：そして、結果として時価総額に影響を与える。

また、櫻井[8]も、コーポレート・レピュテーションは、将来の経済的便益があることから、広い意味での資産性があるとしている。さらに、コーポレート・レピュテーションと財務業績との関係には、「コーポレート・レピュテーションの向上→財務業績の向上」という一方通行の関係ではなく、「財務業績の向上→コーポレート・レピュテーションの向上」という関係性もあるとしている。(図表 1-3 参照)

図表 1-3

コーポレート・レピュテーションと財務業績との関係



出所：櫻井[8] p.46 より

企業が売上高や利益などの財務業績を向上させると、コーポレート・レピュテーションが高まる。コーポレート・レピュテーションが高まると、企業は日々の企業活動に尊敬と賛美を受ける。そのことから企業に有能な

人材を引きつけ、士気が高まり、高い商品でもブランド価値がついて販売できるようになる。その結果、さらに売上高が増加し、給料が上がり、従業員の満足度と生産性が上昇して顧客へのサービスが良くなる。それゆえに、顧客価値が増大して、株価が上昇し、財務業績を向上させる。

どのくらいのコーポレート・レピュテーションの向上が、企業収益の向上につながっているかということに関して、数値として測定することは現在でも困難であると考えられる。

しかし、コーポレート・レピュテーションが高いと、企業収益は高いということ、そして、企業収益の向上が、コーポレート・レピュテーションに対して、ポジティブな影響を将来的に与えるということは考えられる。

(3) CSR 経営とコーポレート・レピュテーション

次に、CSR 経営とコーポレート・レピュテーションの関係を考える。

ハニングトン[2]は、コーポレート・レピュテーションへの関心がこれほどまでに高まってきた要因を3つ挙げているが、そのうちの1つに、反社会的な行為をする企業は社会からの糾弾を容赦なく受けるような時代になり、倒産の憂き目に遭うようになってきたからであるとしている。それ故に、企業は、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンスなど

を含む CSR 経営が求められるようになってきていると指摘している。この考え方の裏を返せば、CSR 経営を怠ると、コーポレート・レピュテーションも下がる可能性が大いにあるということが言える。

ブラマーとパヴェリン[9]は、イギリスの産業を研究の対象にした研究の中で、コーポレート・レピュテーションと CSR 経営の代理変数として使用した社会業績 (SP: Social Performance、地域、環境、雇用関係からなる。) との間に、正の相関関係があることを報告している。金融業、化学、素材、消費財産業において、極めて強い相関関係が見られ、素材産業は環境との関係、消費財産業は地域と環境との関係で、特に強い相関関係が見られた。

つまり、コーポレート・レピュテーションと CSR 経営との間にはプラスの関係があり、それ故に、CSR 経営をより効果的に行っていくことで、コーポレート・レピュテーションを高めることが期待できる。

第 3 節 コーポレート・レピュテーションを効果的に上げる CSR 経営とは

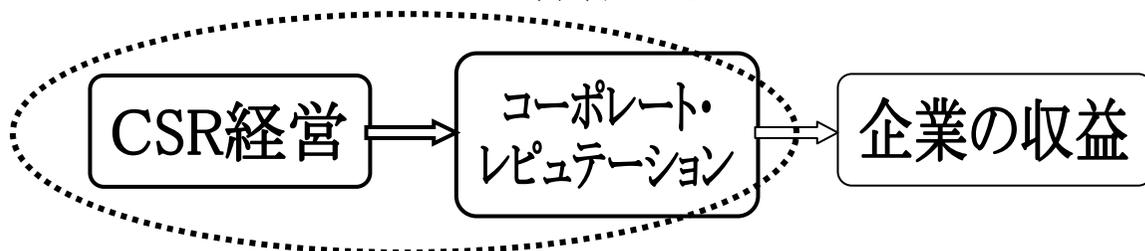
第 2 節をまとめると、以下の図のようになる。(図表 1-4 参照)

第 2 節(1)で述べたように、コーポレート・レピュテーションは、ステイクホルダーとの

関係を良好に保つことで、効果的に上げることができ、将来的に企業の収益を間接的に上げることが考えられている。ということは、コーポレート・レピュテーションを高める要因である **CSR 経営** を行う際に、ステイクホルダーとの関係性を考慮することが必要不可欠である。

以上をふまえて、ここで、本研究のテーマを確認する。実際に、コーポレート・レピュテーションが高いという企業は、どのような *CSR 経営* がなされているのか、また、どのような *CSR 経営* であれば、コーポレート・レピュテーションを上げることができるのかということ、本研究では考えていきたい。(図表 1-4 の点線部分)

図表 1-4



(1) 谷本 [10]p.59

(2) 櫻井 [8]p.81

(3) 平成 21 年版 環境・循環型社会・生物多様性白書(環境省)。

(4) 環境省「社会的責任投資に関する日米英 3 か国比較調査報告書—我が国における社会的責任投資の発展に向けて—」 [w4]p.102

第 2 章 コーポレート・レピュテーションとは何か

この章では、第 1 節でコーポレート・レピュテーションという言葉自体が、時代とともにどのような活用がされてきたのか、そして、現在ではどのような活用がされているのか、ということを示す。あわせて、本研究におけるコーポレート・レピュテーションの言葉の定義を確認する。第 2 節では、実際に行われているレピュテーションがどのようなものであるかについて、Fortune 誌の「最も称賛される企業」や、フオンブラン、ハリスインタラクティブ社とレピュテーション・インスティテュートによる「企業評判指数 (RQsm 調査)」、「日経企業イメージ調査」、「日経環境経営度調査」を事例として説明する。

第 1 節 コーポレート・レピュテーションとは

(1) 歴史的背景

コーポレート・レピュテーションという言葉は、時代背景・局面によって、異なる活用がされてきた。以下、時系列にそってみていく。

1960 年代: 購買者が企業を見る目との関連で用いられる。この時代の研究者たちの中では、会社のレピュテーションについて、企業が良かれ悪かれ良く知られていて信頼ができて、

信頼に値する購買者の認知ないし感情との関係でとらえるものだとして、顧客に製品を訴求できる能力を、レピュテーションとして位置付けている(1)。

1970年代：この頃になると、レピュテーションは社会的ステータスを高めるために、企業がその構成者に主要な特徴をシグナルとして伝える競争的プロセスの成果だとしている(2)。社会的な評価との関係でレピュテーションを定義づけようとする流れが出てくる。

1980～1990年代：ウェイゲルトとカメラ[14]は、レピュテーションは企業の過去の行為から導かれる属性で、企業に起因する一連の経済的・非経済的属性である、と特徴づけており、さらに、ユーン[13]は、「会社のレピュテーションは会社の過去の行為を反映している」と述べている。この時代になると、企業の経営者が行った過去の行為の結果による、社会ステータスだけでなく、その社会的ステータスが形成されるプロセスにも目が向けられるようになる。

1990年代以降：会計学の領域でもとりあげられるようになり、社会業績の測定との関係でレピュテーションの問題を取り上げている(3)。膨大な利益をあげたからといって、そのことは必ずしも高いレピュテーションにつながるということは容易には言えないが、社会

業績と密接な関係があるとしている。また、日本でも、21世紀になって、「電通レピュテーション・プログラム」という、本格的なレピュテーション研究が実務界に現れた。越智[6]は、レピュテーションはステイクホルダーの総体としてのパブリックによる企業評価、として取り上げている。

最近の議論：フォンプランとヴァン・リール[1]は、ステイクホルダーからの期待に応えることであり、その信頼は企業の戦略的資産になる、と指摘している。ステイクホルダーの立場からみた経営者と従業員の過去、現在、および将来の予測情報に関係させ、企業価値の創造への貢献といった側面からとらえられている。その潮流の中で、アメリカでは、Business Ethics 誌の「良い企業市民ベスト100」や、Fortune 誌の「最も尊敬される会社」など、様々な調査・ランク付けが行われている。

また、ハニングトン[2]は、コーポレート・レピュテーションへの関心がさらに高まってきた理由として、以下の3点を挙げている。

まず第1に、第1章第2節でも述べたように、企業にとって、コーポレート・レピュテーションを向上させることは、経済的・戦略的な意義が大きい、とハニングトンも考えている。さらにそれに加え、コーポレート・レピュテーションを高めることで、企業に大きな損害を与える潜在的な領域を事前に察知

して、戦略的に対処して企業を多大な損害から未然に防ぐことができるからである。

第2に挙げられていることは、第1章第1節で触れたように、最近では、反社会的な行為をする企業は容赦なく社会からの糾弾を受けられるようになってきたため、企業は社会的責任に関連した行動をして、企業のレピュテーションを高めなければならなくなった、ということである。

そして、第3に、広告の役割が従来ほど重要性を持たなくなった反面、メディアが企業の世界の出来事に大きな関心を抱くようになり、それを伝達する情報が一般消費者に直ちに伝えられるようになった、ということが挙げられている。つまり、メディアからのレピュテーション評価が高いと、その企業のレピュテーションも向上することが可能であるということである。

以上のように、コーポレート・レピュテーションという言葉の捉え方は、時代によって、様々である。最近のコーポレート・レピュテーションの議論の中での捉え方においては、フォンブランとヴァン・リールによる定義を代表的なものとしてあげたが、これに限られているわけではないことは事実である。そこで、本研究における、コーポレート・レピュテーションの定義を確認する必要がある。

次に、本研究におけるコーポレート・レピュテーションの定義を検討する。

(2) 本研究におけるコーポレート・レピュテーションの定義

(1)で、コーポレート・レピュテーションという言葉の時系列にそって見てきたが、現在においても、コーポレート・レピュテーションの定義には特に定まったものはなく、様々である。

・フォンブラン [1] : コーポレート・レピュテーションとは、企業におけるあらゆるステイクホルダーが、その企業の能力について抱く認知の集積である。企業の能力とはこれらの人々にとって価値のある成果をもたらす能力である。

・ハニングトン [2] : コーポレート・レピュテーションは、ある企業についての認識を形成するために、その企業についてステイクホルダーが問いかけた質問に対する反応であるとして定義づけられる。

・櫻井 [8] : 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もとに、企業を取り巻く様々なステイクホルダーから導かれる持続可能な競争優位としてはたらく。

・小宮路 [4] : とってきたアクションによって時間をかけて得られていくものであり、人々が当該企業に対して見出すものがレピュテーションである。

⇒ 本研究において、コーポレート・レピュテ

ーションとは、「企業構成者の過去から現在に至る日々の企業活動の成果の積み重ね」であり、「企業の構成者に対する、多様なステイクホルダーによる評価・評判」である。レピュテーションが高ければ高いほど、ステイクホルダー一人一人のインセンティブが向上し、企業にとって競争優位がもたらされる。それゆえに、ステイクホルダーとのコミュニケーションのとり方が重要であり、いかにして外部に企業メッセージを伝えていくか、マネジメントしていくかが、重要な企業戦略となりうる。

インセンティブとして挙げられることは、従業員の勤労・勤続・就職決定、消費者の購買意思決定、投資家の投資意思決定など、ステイクホルダーによって、多様である。

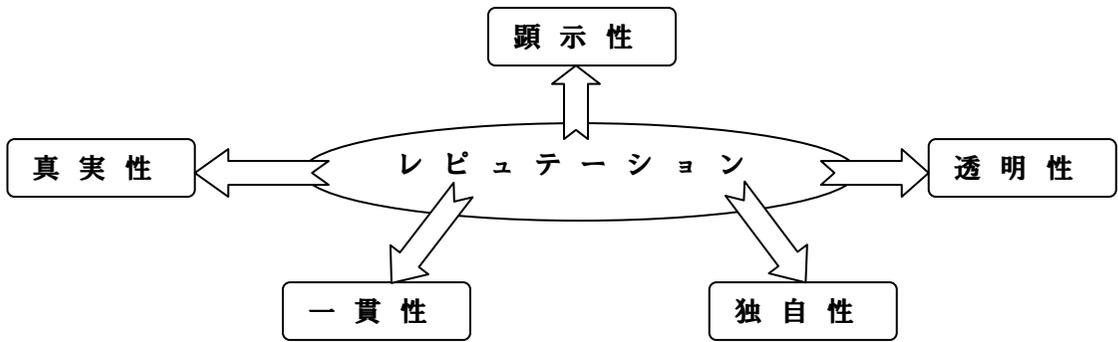
(3) コーポレート・レピュテーションを構築する要素

コーポレート・レピュテーションとは何かという定義は前述した通りである。

では実際、コーポレート・レピュテーションが高い企業と低い企業とはどのような点で異なるのか。すなわち、どのような要素が優れたコーポレート・レピュテーションをつくり出しているのか。

この点についてフォンプランは、優れたコーポレート・レピュテーションを構築する重要な要素・要因として、以下の5つを提示している(図表2-1参照)⁽⁴⁾。

図表 2-1 名声のルーツ



出所：フォンブラン[1] p.94 より

- ① 顕示性：注目度の高い企業であること。
⇒メディアに多く取り上げられていると、レピュテーションが高い。逆に、レピュテーションが高い故、メディアに多く取り上げられる。また、ステイホルダーに対して、多くのコミュニケーションツールを提供している企業ほど、レピュテーションは高い。逆も然りである。
- ② 透明性：適切な情報開示をすること。
⇒世間とのコミュニケーションを避ける企業は消費者からの信頼を得ることは困難である。透明性の中には、商品やサービスの透明性、財務パフォーマンスの透明性、その企業の将来ビジョンの透明性等が挙げられる。
- ③ 独自性：差別化をはかること。
⇒同業他社との相違点を強調したり、その企業の行動とコミュニケーションの焦点をコアなテーマにしぼったりすることで、ステイク

ホルダーに対して印象づけ、差別化をはかる。

④ 一貫性：各ステイクホルダーとのコミュニケーションを確立すること。

⇒ 一貫したメッセージを伝え、そのメッセージが伝わるコミュニケーションをとる。ステイクホルダーとの対話を確立させる。

⑤ 真実性：偽りなく、誠実にアピールすること。

⇒ 情緒的なアピール、誠実なアピールがなければレピュテーションは構築できない。

以上の5つの要素によって、優れたコーポレート・レピュテーションが構築できるとドnbrランは指摘しており、強力なレピュテーションは企業が情緒的なアピールをしたときに生まれるとしている。情緒的なアピールをするためには、企業は説得力のある、誠実で、正統的で、信頼性のあるやり方でステイクホルダーにその企業を”表現”しなければならない、と指摘している(5)。

第2節 実際に行われているレピュテーション調査

それでは実際に行われているレピュテーション調査とはどのようなものなのか。以下の3つの調査を例に挙げる。

(1) 「最も称賛される企業」

Fortune 誌の「最も称賛される企業」は、アメリカ企業では大きな影響力を持つコーポレ

ート・レピュテーションの指標である(6)。調査は、1982年から行われており、コンサルティング会社・Hay Groupによってランク付けされている。対象はアメリカの会社役員、執行役員、およびアナリストなど、ビジネスパーソンである。このランキングは①全項目・全世界で最も称賛される企業(オールスター)、②国別リーダー、③評価項目別の勝ち組と負け組、さらに、④業種別にランク付けが行われている。

評価項目には、①革新性、②企業の資産の効率的な活用、③グローバル性、④経営者の資質、⑤卓越した従業員の能力、⑥財務上の健全性、⑦長期投資価値、⑧社会的責任、⑨製品とサービスの品質の9項目がある。

以下に、2010年度調査報告(World's Most Admired Companies 2010)を挙げる(7)。これは、前述のランク付けの①オールスターのランク付けである。

< World's Most Admired Companies 2010 >

	企業名
1位	Apple
2位	Google
3位	Berkshire Hathaway
4位	Johnson & Johnson
5位	Amazon.com
6位	Procter & Gamble
7位	Toyota Motor
8位	Goldman Sachs

9 位	Wal-Mart
10 位	Coca-Cola

(2) 「企業評判指数(RQsm調査)」

企業評判指数とは、ステイクホルダーが企業をどう見ているかをはかる指標であり、これに基づいて、調査されているのが、レピュテーション・調査(Reputation Quotient Study: RQsm調査)である。この指標は、フロンブランとレピュテーション・インスティテュート(Reputation Institute: RI)を中心にしたスタッフにより作成された。RQsm調査はレピュテーション監査の中心となる調査として位置づけられる⁽⁸⁾。毎年、The Wall Street Journal誌に発表されている。

指標には以下が挙げられる—①情緒的アピール、②製品・サービス、③ビジョン・リーダーシップ、④職場環境、⑤財務業績、⑥社会的責任。また、調査目的は、事業目標を達成するための戦略的意思決定形成のための情報を伝達することにある。この指標ごとのランキングも発表されている。

調査対象はハリスポールの数百万の会員のデータベースを使用し、アメリカの成人(18歳以上)。電話とオンラインで質問する。つまり、ビジネスパーソン、専門家だけではなく、一般生活者までもが対象となっている。

以下に、2009年度調査報告を挙げる。

< The Reputation of the Most Visible

Companies (上位 10 社) >

	企業名
1 位	Berkshire Hathaway
2 位	Johnson & Johnson
3 位	Google
4 位	3M Company
5 位	SC Johnson
6 位	Intel Corporation
7 位	Microsoft
8 位	Coca-Cola
9 位	Amzon.com
10 位	General Mills

(3) 「日経企業イメージ調査」(9)

この調査は、各業種・業態の大手企業を中心に、1988年から毎年、企業イメージを測定している。企業がどのようなイメージを持たれているのかを客観的に測定することを目的としている。調査対象は、一般消費者を対象にした「一般個人調査」とビジネスパーソンを対象にした「ビジネスパーソン」からなっている。対象企業に対してどのようなイメージを抱いているかを、主要6項目—①企業認知度、②一流評価、③好感度、④広告接触度、⑤株購入度、⑥就職志向—と長年継続調査をかけている21項目、それに年度ごとに変わる4項目で測定。

以下に、2009年度調査報告(第22回企業イメージ調査報告)を挙げる。

< 2009 年度主要 6 項目の第 1 位 >

企業認知度

ビジネスパーソン → 日本マクドナルド

一般個人 → 日本マクドナルド

一流評価

ビジネスパーソン → キリンビール

一般個人 → キリンビール

好感度

ビジネスパーソン → 明治製菓

一般個人 → キューピー

広告接触度

ビジネスパーソン → キリンビール

一般個人 → キリンビール

株購入意向

ビジネスパーソン → サントリー

一般個人 → 味の素

就職意向

ビジネスパーソン → サントリー

一般個人 → ソニー

(4) 環境経営度調査⁽¹⁰⁾

日本経済新聞社が日経リサーチの協力を得て、1997 年から実施している。企業の環境対策を総合的に評価する事を目的に実施。企業が温暖化ガスや廃棄物の低減など環境対策と経営効率の向上をいかに両立しているか評価する事を目的としている。2009 年度調査においては、温暖化対策、製品対策、資源循環、環境経営推進体制、汚染対策・生物多様性対応の 5 分野で評価している。

以下に、2009年度調査報告(第13回環境経営度調査報告)を挙げる。(11)

< 製造業上位5社 >

	企業名
1位	パナソニック
2位	シャープ
3位	三菱電機
4位	NEC
5位	トヨタ自動車

< 非製造業上位3社 >

	小売・外食	金融
1位	イオンリテール	滋賀銀行
2位	丸井	リコーリース
3位	高島屋	損害保険ジャパン

	運輸	通信・サービス
1位	日立物流	NTTコミュニケーションズ
2位	佐川急便	NTTファシリティーズ
3位	日本郵船	NTT東日本

	倉庫・不動産・その他	商社
1位	三洋電機 ロジスティクス	日立ハイテクノロジーズ
2位	イオンモール	キヤノンマーケティングジャパン

3 位	極 洋	住 友 商 事 / 三 菱 商 事
-----	-----	-------------------

※ 住 友 商 事、三 菱 商 事 は 同 ス コ ア。

	電 力 ・ ガ ス	建 設 業
1 位	東 京 ガ ス	清 水 建 設
2 位	大 阪 ガ ス	前 田 建 設 工 業
3 位	中 国 電 力	大 成 建 設

-
- (1) 櫻 井 [8]p.14
 - (2) 櫻 井 [8]p.15
 - (3) 櫻 井 [8]p.15
 - (4) フォンブラン [1]p.94
 - (5) フォンブラン [1]p.104
 - (6) 櫻 井 [8]p.121
 - (7) Fortune 誌 「最も称賛される企業 [w14]
 - (8) 櫻 井 [8]p.124
 - (9) 日経企業イメージ調査 [w9]
 - (10) 環境経営度調査 [w3]
 - (11) 日本経済新聞 2009 年 12 月 3 日 版 より。

第 3 章 求められる CSR 経営のフレームワーク

この章ではまず第 1 節で、コーポレート・レピュテーションの管理を考える際、バランスト・スコアカードが有用であるということ述べる。第 2 節では、第 2 章第 2 節で取り上げた、実際のレピュテーション調査の評価指標の比較・分析し、あらゆるレピュテーション調査の指標となっているものは何かを説明する。そして、第 3 節で、レピュテーション調査の指標として使用されているものを考察した結果をもとに、本研究独自の、「コーポレート・レピュテーションを効果的に上げる CSR 経営のフレームワーク」を示す。

第 1 節 コーポレート・レピュテーションの管理

(1) バランスト・スコアカードとは何か

コーポレート・レピュテーションは、企業価値に対する評価である故、正のコーポレート・レピュテーションを向上させ負のコーポレート・レピュテーションを減少させるためには、ステイクホルダーとの関係を考慮した企業経営を行わなければならない⁽¹⁾。

では、どのようにして、コーポレート・レピュテーションの管理を企業は行うことができるのかを考える必要があるが、本研究では、「バランスト・スコアカード(BSC: Balanced Score Card)」によるコーポレート・レピュテーションの管理が有用であると考えられる。

BSCは、米ハーバード大学のキャプラン教授と経営コンサルタントのノートン博士によって、1992年に「ハーバード・ビジネス・レビュー」に業績評価システムとして発表され、広く知られるようになった。BSCとは、「株主、顧客、経営者、従業員など多様なステークホルダーとの関係を尊重した戦略的マネジメント・システムであり、戦略の策定と実行、業績評価、経営品質の向上に役立つ」⁽²⁾のものであり、「企業や組織のビジョンと戦略を、4つの視点(後述)から具体的なアクションへと変換して計画・管理し、戦略の立案と実行を支援するとともに戦略そのものも市場や環境の変化に合わせて柔軟に適合させるための経営戦略立案・実行評価のフレームワーク」である。また、「このフレームワークで利用される達成目標と評価指標を記載したカードのこと」である。

では、まず、前述の4つの視点とは何か。BSCは、主要成功要因(CSF: Critical Success Factor)を抽出したうえで、重要業績指標(KPI: Key Performance Indicator)を設定し、計画段階の仮説に基づき、以下の図表3-1の4つの視点から構成されている⁽³⁾。

図表 3-1 BSC の 4 つの視点

視点	行動
財務の視点	財務的に成功するために、株主に対してとるべき行動

顧客の視点	ビジョン（もしくは中期戦略）を達成するために、顧客に対してとるべき行動
内部プロセスの視点	株主と顧客を満足させるために構築する秀でたビジネス・プロセス
学習と成長の視点	ビジョン（もしくは中期戦略）を達成するために、変化し改善のできる能力を維持するための行動

出所：芝[5] p.33 より

(2) コーポレート・レピュテーションとバランスト・スコアカードとの関連性

BSCによるコーポレート・レピュテーションの管理がなぜ有効であるのかということ、櫻井[8]は以下の4つの点において検討している。

① バランスト・スコアカードは、ビジョンや戦略の策定と実行を検証するのに有効なシステムである。一方、コーポレート・レピュテーションは経営者の過去のリーダーシップによって影響を受ける。このことは、コーポレート・レピュテーションを高めるには経営者によるビジョンや経営戦略の妥当性の検証が不可欠であることを示唆している。

② コーポレート・レピュテーションは経営者や従業員による過去の行為の結果として生み出される。バランスト・スコアカードを活用すれば、経営者や従業員の行為をKPIなどで可視化することによって、レピュテーションを指標化して管理できる可能性が高い。

③ コーポレート・レピュテーションは顧客だけではなく、株主、顧客・社会、経営者、従業員などのステイクホルダーによる評価によって形成される。バランスト・スコアカードもまたステイクホルダー・アプローチを採っている。

④ コーポレート・レピュテーションが無形の資産であることから、バランスト・スコアカードのツールである***戦略マップ**を活用して、企業の行為から企業価値創造のプロセスを描くことによって企業のコーポレート・レピュテーション戦略の妥当性の検証が可能になる。

***戦略マップ**とは…戦略を記述するための論理的で包括的なバランスト・スコアカードのためのツール。この戦略マップによって、組織体の求める成果がどうしたら達成できるかについての仮説が得られ、さらに、組織体のすべての従業員が戦略を理解し、戦略への方向性を共有できる。

⇒ ①～④の関係性を考えると、バランスト・スコアカードの適用によるコーポレート・レピュテーションの管理の潜在的な有用性が高いといえるのではないだろうか。

第2節 実際のレピュテーション調査でとりあげられている指標

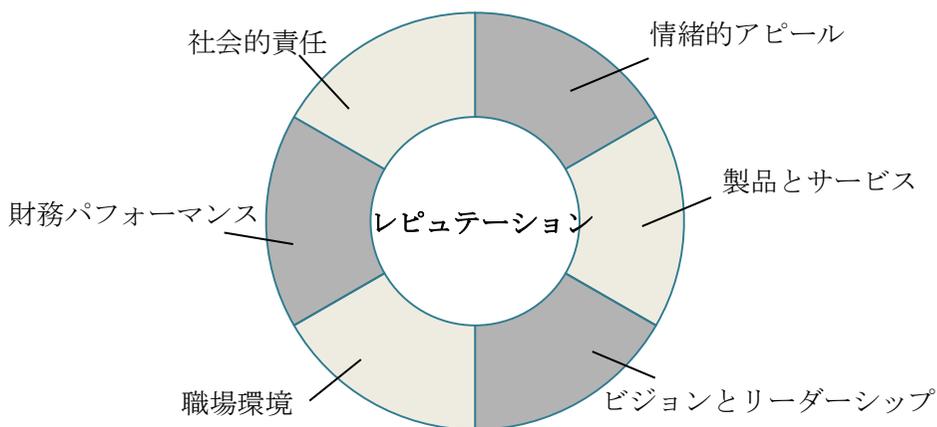
次に、実際、行われている5つのレピュテ

ーション調査の評価項目を以下に挙げる。

(1) アメリカにおける調査の指標

① *The Wall Street Journal* 紙のレピュテーション調査—フロンブラン、Reputation Institute と Harris Interactive 社によるレピュテーション調査(アメリカ)

図表 3-2 レピュテーション指数(RQ)



出所：フロンブラン[1] p.61 より

■ 評価指標(6つの評価項目と20の属性、図表3-2参照)(4)

A：情緒的アピール(好意度・尊敬・信頼感)
⇒ 一般生活者がある企業を単に好きであったり、賞賛したり、信頼しているか。

B：製品とサービス(品質・革新性・価格に見合う価値・企業の商品サービス・保証力)
⇒ 価格の割に高い価値をもった製品またはサービスを売っている企業であるか。

C：ビジョンとリーダーシップ(市場の把握・強力なリーダーシップ・明確なビジョン)
⇒ 将来について明確なビジョンと強いリーダ

ーシップを持っている、新たな市場機会を開拓する優れた経営者をもつ企業であるか。

D：職場環境（魅力的な職場・優れた社員・従業員への公平な処遇）

⇒経営がうまく行われ、最高レベルの従業員を擁し、その職場で働くことに最高の喜びが味わえると信じる企業であるか。

E：財務パフォーマンス（収益性・投資リスク・将来性・競争力）

⇒企業の業績に満足し、将来にわたって高い収益性を誇り、投資対象としてリスクが高すぎる企業であるか。

F：社会的責任（社会貢献活動・環境責任・地域社会への責任）

⇒よき市民である企業であるか。

② *Fortune* 誌の「最も称賛される企業 (Most Admired Companies)」⁽⁵⁾

■ 評価項目 (9 項目、2004 年度から 2009 年度まで変更なし。)

A：革新性

B：卓越した従業員の能力

C：資産の効率的な活用

D：社会的責任

E：経営者の資質

F：財政の健全さ

G：長期投資価値

H：製品・サービスの品質

I：国際競争力

③ McKinsey 社による「アメリカで最も働きたくなる職場」

■ 評価項目（4つの領域と10の指標）

A：従業員…信頼の醸成、権限委譲、誇りの浸透

B：投資家…収益性の確保、安定性の保持、将来の成長性

C：顧客…製品の質、顧客サービス

D：地域社会…地域社会へのサービス、環境問題への対応

(2) 日本における調査の指標

① 日経リサーチによる「日経企業イメージ調査」⁽⁶⁾

■ 評価項目（31項目）

A：主要項目（6項目）

広告認知度、企業認知度、一流評価、好感度、株購入意向、就職意向

B：イメージ項目（21項目）

顧客ニーズへの対応、優良な広告活動、親しみやすさ、営業・販売力、センス、個性、文化・スポーツ・イベント活動への参加、研究開発力・商品開発力、技術力、製品・サービスの質、活気、成長力、新分野への進出、社会の変化への対応、国際化、優秀な人材、経営者の質、財務内容、安定性、伝統、信頼性

C：トピック・イメージ項目（4項目）

地球環境への配慮、将来性、自己改革、情報公開

② 日経リサーチによる「環境経営度調査」

■ 評価項目(5項目)

A：温暖化対策

B：製品対策

C：資源循環

D：環境経営推進体制

E：汚染対策・生物多様性対応

(3) レピュテーション調査の評価指標

(1)、(2)で紹介したレピュテーション調査の評価項目を考察すると、以下の指標が多用されている。

【多用されている指標】

製品・サービスの質、環境経営、財務パフォーマンス、職場環境、経営者の資質

多用されているということは、すなわち、あらゆるレピュテーション調査で重視されている指標であるということであり、企業がレピュテーション調査で高い評価をされるためには、力を注ぐべき要素であると言える。

第3節 求められているCSR経営とは何か

(1) 参考とする基本モデルー芝2007ー

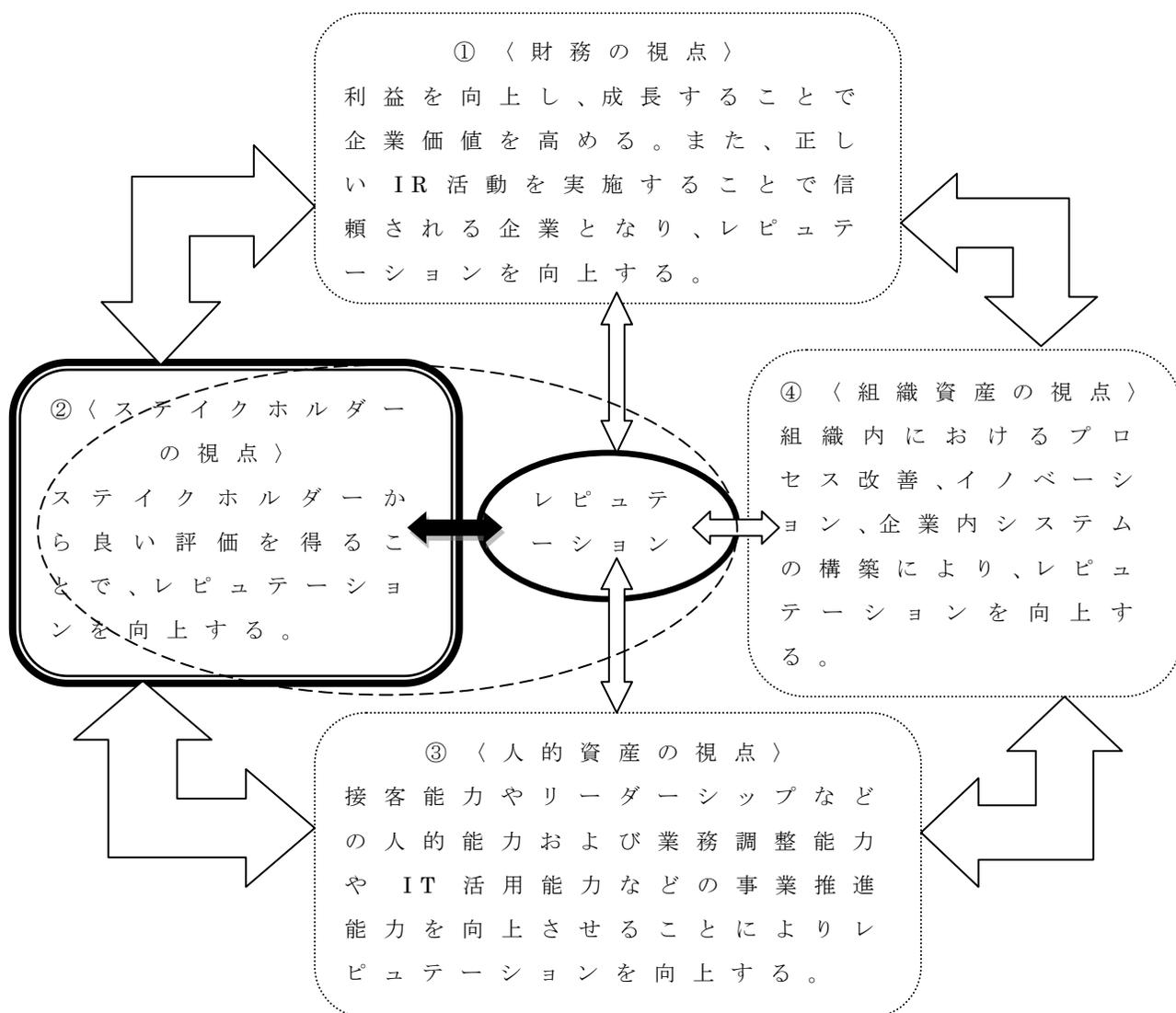
本研究での、コーポレート・レピュテーションを効果的に上げるCSR経営のフレームワークを考える上で、以下に挙げる基本モデルを参考にする。

芝は、コーポレート・レピュテーションを管理する際に有用とされる、BSCの4つの視点

(既述)をもとに、戦略的レピュテーションマップの基本モデルとして、以下、図表 3-3 を提示している(7)。

図表 3-3

戦略的レピュテーションマップの基本モデル



出所：芝[5] p.40 より

特に、本研究では、ステイクホルダーとの関係を良好に保つことで、コーポレート・レピュテーションを効果的に上げていくことを念頭におくため、ステイクホルダーの視点を中心に、どのようにしたらコーポレート・レピュテーションを効果的に上げることができるのかを見ていく(上の図の点線で囲んだ部分)。

さらに、ステイクホルダーの視点とは、具体的にどのようなものであるか。

櫻井[8]が挙げている、顧客と社会の視点、および、人的資源の視点という枠組みの中で、検討できる指標を以下に提示する。櫻井は、この2つの枠組みの他に、内部ビジネス・プロセスの視点、財務の視点を挙げているが、本研究では、ステイクホルダーとの関わり方を取り上げたいため、特に、顧客と社会の視点、および、人的資源の視点を参考にする。

図表 3-4 【顧客と社会の視点】

製品ブランド	クレーム対応	品質連想
不良品の削減	製品デザイン	低廉な販売価格
顧客定着率	戦略的経営	株主へのIR活動
環境対策	サプライヤーとの共生	コンプライアンス
慈善事業	寄付の件数と金額	社会貢献への参加

出所：櫻井[8] p.236 より一部改訂

⇒ 以上の指標は、大まかに、「製品・サービスの質」、「環境対策」、「社会貢献」、「コンプライアンス」、「IR」にグループ分けが可能である（図表 3-4 の点線で区分けされたグループ分け）。

図表 3-5 【人的資源の視点】

リーダーシップ	経営者の個人的 評判	経営者の資質
組織文化の向上	倫理観	革新能力
IT教育	企業内教育	社外での教育・ 訓練
派遣者の教育・ 訓練	働きやすい 職場	従業員の資質と 熱意
給料の額	福利制度	離職率の低下

出所：櫻井[8] p.231 より一部改訂

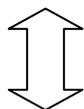
⇒ 以上の指標は、大まかに、「経営者の質」、「倫理・文化」、「職場環境」、「人材育成」にグループ分けが可能である（図表 3-5 の点線で区分けされたグループ分け）。

(2) コーポレート・レピュテーションを効果的に上げる CSR 経営のフレームワーク

第 2 節(3)で挙げた、実際、行われている 5 つのレピュテーション調査の評で多用されている評価項目と、前述の(1)で挙げた、本研究で、参考にする基本モデル、視点をもとに、以下に、本研究における、コーポレート・レ

ピューテーションを効果的に上げる CSR 経営
のフレームワークを提示する。

コーポレート・レピュテーションを効果的に上げる
CSR 経営のフレームワーク



コーポレート・レピュテーションを効果的に上げる
ための CSR 経営の視点(指標)

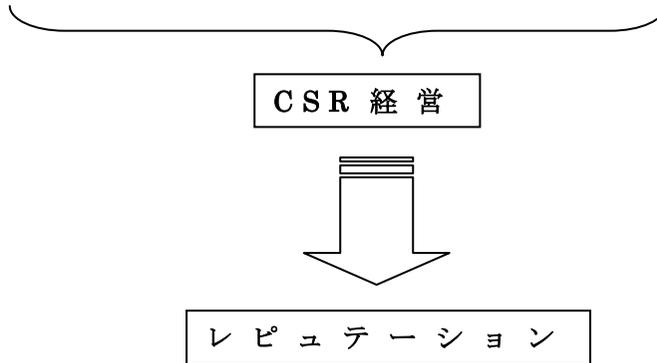
コーポレート・レピュテーションを効果的に上げるための CSR 経営の視点(指標)を考える際、コーポレート・レピュテーションを効果的に上げて、周りから評価されるためには、様々な調査の評価項目に該当する部分の CSR 経営に力を注ぐ必要があると言えるだろう。つまり、共通項として出てきた評価項目・指標が、本研究で提示したい指標である。

したがって、次の 5 つの項目—製品・サービスの質、職場環境、環境経営、経営者のリーダーシップ、社会貢献—を、本研究における、コーポレート・レピュテーションを効果的に上げるための CSR 経営の視点(指標)とする。

【コーポレート・レピュテーションを効果的に上げる CSR 経営のフレームワーク】

- | | |
|---|-----------|
| ① | 製品・サービスの質 |
| ② | 職場環境 |

③	環境経営
④	経営者のリーダーシップ
⑤	社会貢献



事例研究の東京海上日動のケースも以上の5つの視点から分析したいと考える。

-
- (1) 芝 [5]p.26
 - (2) 櫻井 [8]p.226
 - (3) 芝 [5]p.32
 - (4) フォンブラン [1]p.61
 - (5) Fortune 誌「最も称賛される企業 [w14]
 - (6) 日経企業イメージ調査 [w9]
 - (7) 芝 [5]p.40

第 4 章 東京海上日動のケース

この章では、第 1 節で、東京海上日動を研究対象企業として選定した理由、東京海上日動の企業概要、CSR 経営の特徴を取り上げる。第 2 節、第 3 節では、実際にレピュテーションランキングで上位である東京海上日動の CSR 経営を例にとり、「どのような CSR 経営をしているのか」ということを、第 3 節で示したフレームワークに照らし合わせて考察する。

また、今回、東京海上日動のケースを分析する際に行ったインタビューの概要は以下の通りである。

<インタビュー概要>

対象企業：東京海上ホールディングス株式会社（東京海上日動火災保険株式会社）

日時：2010年10月28日（木）10：00～11：15

場所：東京海上日動ビル本館

ご協力いただいた社員の方々：

岩間研様（経営企画部 CSR 室マネージャー）

飯田あずみ様（経営企画部 CSR 室主任）

第 1 節 東京海上日動について

(1) 研究対象企業としての選定理由

研究対象企業を選定する際に、まず、その企業の CSR 経営が第三者によって高い評価を得ていることが必要不可欠である。

また、“目に見えるモノ”によるイメージが強い故に、コーポレート・レピュテーションが高いというよりも、“目に見えない”故に、

イメージが先行しにくい、“目に見えないモノ”を提供して、コーポレート・レピュテーションを高めることのほうが困難なのではないかと考えた。その結果、そのような、“目に見えないモノ”を提供しながらも、コーポレート・レピュテーションが高いという企業の取り組みをぜひケースとして取り上げたいと思い、そこで、“目に見えないモノ”を商品として提供している、金融業界を選定した。そして、様々な金融業界の中でも、特に、多くのレピュテーションランキングで上位にランク付けされている東京海上日動を選定するに至った。

以下に東京海上日動の各種レピュテーションランキングでの位置づけを挙げる。

◇ 東洋経済 金融業界 CSR ランキング 2010⁽¹⁾

⇒ 第 1 位にランキング

◇ 東洋経済 働きやすい企業ランキング 2010⁽²⁾

⇒ 第 6 位にランキング

◇ 東洋経済 不祥事が起きにくい企業ランキング 2010⁽³⁾

⇒ 第 31 位にランキング(金融業界第 3 位)

◇ Gomez IR サイトランキング 2010⁽⁴⁾

⇒ 第 23 位にランキング(第 3 位)

◇ 日経 働きやすい会社 2009⁽⁵⁾

⇒ 第 3 位にランキング

(2) 企業概要

東京海上日動の企業概要は以下の通りであ

る(6)。

【名称】東京海上日動火災保険株式会社

【創業】1879年(明治12年)8月

【資本金】1,019億円

【取締役社長】隅修三

【業務内容】

1. 損害保険業

- ・ 保険の引受け
- ・ 資産の運用

2. 業務の代理・事務の代行

3. 債務の保証

4. 投資信託の販売業務

5. 自動車損害賠償保障事業委託業務

(3) CSR経営の特徴

まず、以下に、東京海上日動のCSR経営の特徴として捉えることができる、「3つのCSR主要課題」と、「企業価値指標・CSR指標」について説明する。

① 3つのCSR主要課題

東京海上日動のCSR経営は、グループ共通のCSR主要課題を3つ一本業を通じた価値提供、気候変動への対応、地域・社会との協働に特定し、横断的な取り組みを推進している(図表4-1参照)。この主要課題の特定にあたっては、東京海上グループ主要各社における「お客様の声」や「社員・代理店との対話」、「SRI評価機関などからのフィードバック」、「社外有識者とのダイアログ」などから、東京海上グループを取り巻く様々な状況把握を

行っている(7)。

本研究でインタビューにご協力頂いた、東京海上日動火災保険株式会社経営企画部 CSR 室マネージャーの岩間氏は、東京海上日動の CSR 経営について、「CSR 経営をする目的 = 東京海上の社会的役割を果たすということが根本にある」としており、さらに、特に、ここ数年で、「CSR 経営をする目的 = 本業を通じた CSR 経営は持続可能な成長につながり、将来的にビジネスチャンス・成長戦略となりうると考えている」と述べており、この言葉からも感じるように、それまでの CSR 経営は「守り」で、ここ数年で「攻め」に変化してきているという特徴が見受けられる。

図表 4-1

■ 主要課題の特定プロセス



出所：東京海上日動 HP より(8)

3 つの主要課題の具体的な目標は、以下の通りである⁽⁹⁾。

◇ 本業を通じた価値提供 …

商品・サービスにおける品質の向上。

◇ 気候変動への対応 …

気候変動の適応・緩和につながる商品・サービスの開発・提供（途上国向けの対応策を含む）。この点について、国内のグループ各社に関しては、自主目標に基づく、環境負荷削減の取り組みを強化することを目標しており、一方で、海外のグループ各社に関しては、主要拠点における環境マネジメント・システムの導入を目標としている。

◇ 地域・社会との協働

グループ各社における社員の地域・社会貢献活動の参加率を 30% に上げる。

② 企業価値指標・CSR 指標⁽¹⁰⁾

東京海上日動では、企業価値をステイクホルダー（お客様、株主、代理店、社員、地域・社会）に提供する価値の総和と定義しており、独自の企業価値指標を定め、毎年の施策の実行によって企業価値が向上しているかどうかを定量評価し、CSR の取り組み水準の向上や新たな戦略立案等につなげている。また、東京海上ホールディングスおよび東京海上日動の役員報酬の評価項目においては、利益・売上とともに、同指標を KPI (Key Performance) 指標として組み入れ、経営戦略・CSR の質的

向上を目指している（図表 4-2 参照）。

図表 4-2 企業価値指標

評価分野	主な指標
顧客基盤力	顧客数（個人）、収入保険料、お客様アンケート結果（当社に対する満足度）等
代理店基盤力	お客様アンケート結果（代理店に対する満足度、安心品質・募集の適切性確保）等
経営リーダーシップ	社員アンケート結果（経営陣・マネジメントに対する評価）等
組織・人事制度	障がい者雇用率、女性社員数（一定の職位以上）、社員アンケート結果（社員満足度）等
組織文化	地域・社会貢献活動に参加した社員数、社員アンケート結果（人間尊重、企業風土、CSRに対する評価）
社員能力・業務プロセス	お客様・代理店アンケート結果（代理店とのパートナーシップ、事故対応満足度、安心品質・保険金支払いの適切性確保）、紙使用量、温室効果ガス排出量、Web約款切り替え率等
商品力	外部の企業イメージ調査結果、代理店・社員アンケート（商品・サービスに対する評価）

ブランド力	外部の企業イメージ調査結果、ブランド価値指標等
収益性・健全性	財務格付け、修正利益、ROE等
コンプライアンス・内部管理	「お客様の声（ご不満・ご要望）」に基づいた業務改善、社内監査結果等

出所：東京海上日動CSR報告書[12]より

さらに、CSRの重点分野（「お客様」、「社員」、「地球環境保護」、「地域・社会貢献」）における取り組みの進捗状況を示すうえで、特に重要と考える項目を「CSR指標（11項目）」と定め、実績値を開示している（図表4-3参照）。

図表 4-3 CSR 指標

分野	指標	指標解説
お客様	1) 顧客数(個人)	個人顧客数
	2) 募集時の満足度	「自動車保険」 「火災保険」 募集時のお客様アンケートにおける満足度
	3) 損害・事故対応満足度	損害部門・自動車保険 お客様アンケートにおける総合満足度
社員・代理店	4) 社員満足度	社員アンケートにおける満足度

	5) 代理店満足度	2010年度から開示予定。	
	ダイバーシティ	6) リーダー層の女子社員数	リーダー・準リーダークラスの女性社員数
		7) 障がい者雇用率	障がい者雇用率
地球環境保護	8) 温室効果ガス(CO2)排出量	事業活動に伴うエネルギー使用起源の温室効果ガス(CO2)排出量(国内)※	
	9) 紙使用量	紙使用量実績(コピー用紙、帳票印刷物、コンピュータ用紙の合計)(国内)	
地域・社会貢献	10) 地域貢献活動への参加社員数	ボランティア活動に参加した社員数(下記11)は除く)	
	11) 寄付への参加社員数	09年度から実施している寄付制度および義援金に参加した社員数。 2010年度から開示予定。	

出所：東京海上日動 CSR 報告書 [12] より
一部改訂(実績値省略)

この企業価値指標やCSR指標について、岩間氏は、「経営層に対しては経営会議でその都度、フィードバックされ、議論されているが、従業員に対しては、この評価結果を流しているものの、従業員全員がこの評価を知っているかと言われると難しい。」と述べており、全従業員が、これらの指標を意味あるものとして捉えているとは言い難いというのが現状である。さらに、岩間氏は、「経営層の役員報酬の中で、業績給が給与の6割を占めていることもあり、この指標はインセンティブとして働いているが、従業員の給与は業績給よりも基本給の割合が高いため、インセンティブとしてはまだまだ働いていない。」とも述べている。この2つの指標の課題について、岩間氏は、「こんなにたくさん指標があると、何を頑張ればいいのか、意味がなくなったり、難しい気がしたりする。指標は多くあると分析・評価はできるが、結果表象で終わってしまっただけでは、企業のオペレーションとしては意味がない。いかに、社員のインセンティブにつなげるかが重要。そう考えると、必ずしも、指標が多いことが良いとは言えない。」と考えている。

③ CSR推進体制

東京海上日動のCSR推進体制について、CSR報告書に以下のことが述べられている(11)。

東京海上グループは、東京海上ホールディ

ングス取締役会および CSR ボード(委員長:東京海上ホールディングス社長、出席メンバー:主要グループ各社社長)においてグループ CSR 計画を策定し、定期的な進捗管理をしている。

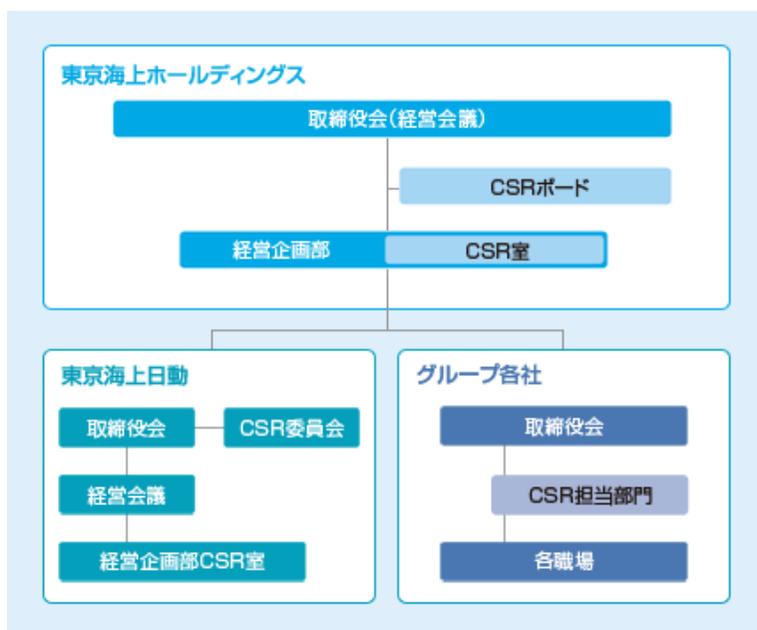
また、東京海上ホールディングスは、2009年7月に CSR 推進の専任部署(経営企画部 CSR 室)を設置し、グループ全体の CSR 活動をより一層推進していくとともに、グループ各社 CSR 活動に対するサポートをしている。各社では CSR 担当部門が推進役となり、各社の事業特性や地域特性に合わせた CSR 活動を実践。東京海上日動は CSR 推進の専任部署として CSR 室を設置するとともに、取締役会委員会である「CSR 委員会」を設置し、CSR の取り組みに関連する各部署との情報共有や取り組みを強化・促進している(図表 4-3 参照)。

また、CSR 担当部署関係者だけでなく、隅取締役社長や専務取締役など、経営幹部も参加する「CSR ダイアログ」を 2006 年より、毎年開催している。

岩間氏は、東京海上の CSR 推進体制について、「東京海上は経営幹部としても、CSR 経営について理解を示している。隅さん(隅取締役社長)、経営企画の担当専務とか、ホールディングスのほうの副社長をはじめ、理解が高い。それは、外部とのダイアログをしているおかげでもある。」と述べており、東京海上の CSR 経営は取締役社長のリーダーシップのも

と、経営幹部、そして、CSR担当部署が筆頭になって、CSR経営を行っている、考察できる。

図表 4-3 CSR推進体制



出所：東京海上日動 CSR 報告書 [12]より

第 2 節 東京海上日動の CSR 経営

次に、具体的に東京海上はどのような CSR 経営を行っているのかを、第 3 章で示した、本研究のフレームワークに基づいて紹介する。

(1) 製品・サービスの質

東京海上グループは、「お客様の声こそが、品質向上の原点」と考えるとともに、お客様から頂くご意見・ご要望は、より質の高いサービスを提供するための財産と考えている。前

述の東京海上グループの企業価値指標やCSR指標にもお客様の声アンケートが取り入れられている。岩間氏もインタビューの中で、「東京海上のステイクホルダーに関して、特にどのステイクホルダーを重視でしているかと言われれば、お客様の関係を永続的にというのが原点であり、根本。」と答えており、お客様を重要なステイクホルダーと考えていることは間違いないと言っているだろう。

この「お客様の声こそが、品質向上の原点」という理念の下、東京海上グループの「お客様の声」を生かすための取り組みがいかになされているかを以下に見ていく(12)。

① 「お客様の声」対応方針

基本理念を、お客様の信頼をあらゆる事業活動の原点におき、「お客様の声」を真摯に受けとめ、積極的に企業活動に活かすとし、以下の基本方針を挙げている。

◇基本方針

- ・「お客様の声」を、感謝の気持ちをもって積極的に受けとめます。
- ・「お客様の声」に、組織を挙げて最後まで責任をもって対応します。
- ・「お客様の声」を、商品・サービスの改善など、業務品質の向上に活かします。
- ・「お客様の声」をもとに、より多くの「安心と安全」をお届けします。

② お客様の声を受け止める接点の充実

東京海上グループ各社は、お客様窓口やホ

ームページ、お客様アンケートなど、様々な手段を活用し、「お客様の声」を積極的に聞いている。また、社員や代理店がお客様と接する機会に感じたニーズの共有化を図り、商品・サービスの改善につなげている。

お客様の声を受け止める接点として、以下を挙げている。

- ・カスタマーセンター、お客様相談センター、保険金請求ご相談センター
- ・お客様アンケート、ホームページ
- ・代理店、社員

③ 「お客様の声(ご不満)」に関する透明性の向上

「お客様の声」に関する取り組みの透明性の向上を図るため、「お客様の声」の受付件数、具体的なお申し出内容、「お客様の声」に基づく商品・サービスの開発・改善事例を Web サイト上で公表している。

(2) **職場環境**

東京海上グループでは、「社員一人ひとりが創造性を発揮できる自由闊達な企業風土」の構築と共に、社員の働きがいの向上を目指している。また、保険商品・サービスという無形の商品を提供していくためには、お客様への価値提供に努める社員の「人間力」が極めて重要となるため、「人間力」向上に取り組んでいる⁽¹³⁾。岩間氏は、企業価値を高めるために必要なものとして、社員を挙げ、「社員は、

我々、会社の集合体であり、無形の商品である。単に、提案力、影響力に優れているだけでなく、コミュニケーション能力とか、あらゆる能力を持っているのが社員。就職・採用活動においても、うちの会社は『その人の人となり』を見ている。人が大切。その人が、仕組み・モノをつくっていくわけで、貴重な資産である。」と述べており、人材育成をかなり重要視している姿がこのインタビューからもうかがえる。

以下に、東京海上グループの人材育成、職場環境への取り組みを見ていく。

① 多様な人材の活用

東京海上グループでは、多様な価値観を持ち、意欲と能力のある社員が、性別・年齢・国籍に関わらず能力を最大限発揮していくことが、世界中のお客様に提供する商品・サービスの品質を高めていくうえでも重要であると考えている。障がい者の雇用促進や女性社員の活躍推進、豊富な知識・経験を持つ高年齢社員が活躍できる職場づくり等を進め、グループ全体のダイバーシティ推進に取り組んでいる。

障がい者の雇用に関して、東京海上日動では雇用促進に加え、障がいがある社員と相談員との定期面談を通じ、業務上の問題点やハード面での不都合を解消していくことで、障がいがある社員の定着を図っている。東京海上日動の障がい者雇用率は、2001年3月以降、法定雇用率を上回っており、2009年3月31

日現在では 1.85%である。

また、女性社員が各人の特性や強みを活かし、より広いフィールドで活躍することが、お客様の多様なニーズに対応するうえでも重要であるという考えのもと、国内グループ各社では、女性社員が活躍できる企業風土を醸成し、社員自らが将来のキャリアビジョンを考える機会として、2009年1月に「WOMEN'S FORUM 2008」というミーティングを開催した。総勢220名の女性社員が参加し、社外有識者による講演やグループディスカッションを行い、先輩社員によるアドバイスや働きやすい職場づくりに向けた提言等が行われた。さらに、役員と部長・支店長、女性リーダーによるオフサイト・ミーティングを開催し、会社全体で女性の活躍を支援する職場づくりに向けた論議を行っている。

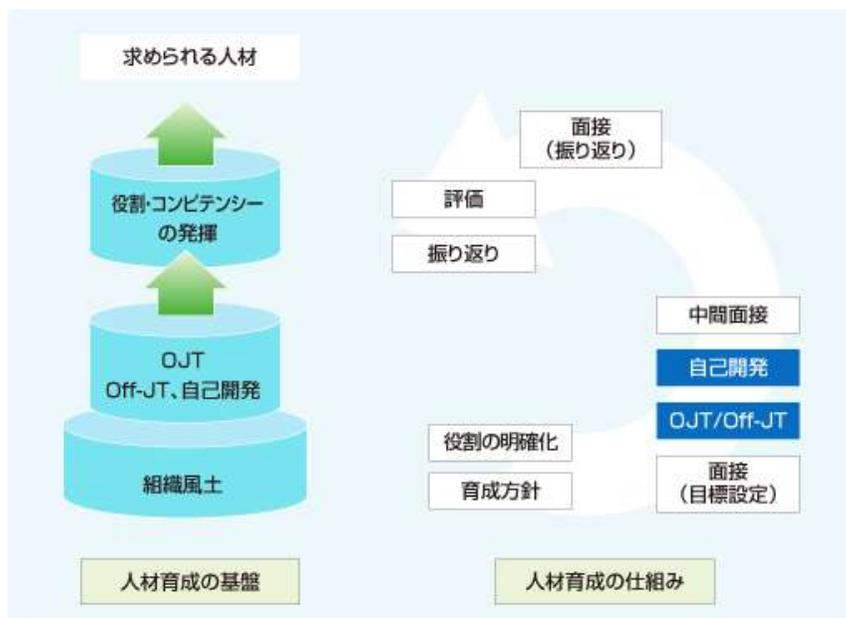
② 人材育成

東京海上グループでは、OJTを中心とした徹底的な育成と継続的な自己開発の支援により、「自らを磨き、人を育てる風土」を構築して、真にお客様に信頼され、支持をいただける企業グループとなるよう努めている。社員一人ひとりが「お客様の立場に立って常に変革にチャレンジし続ける」、「保険のプロとしての意識を持ち、柔軟な発想と幅広い視野で課題を見つけ、解決する」といった組織風土を醸成すべく、人材育成に取り組んでいる。

具体的には、上司との面接を年4回実施し、

キャリアビジョンや本人の強み・弱みを共有するとともに、OJT、Off-JT、自己開発もあわせて、社員一人ひとりのコンピテンシー（社員の行動や思考特性）を高めるための対話を行っている。そして、階層別研修・選択制研修・専門性向上研修や e-Learning 等の通信教育の他、社外資格取得の費用補助も整備し。また、ビジネススクール・ロースクール等への派遣を通じ、広い視野、国際感覚、高度な専門知識を有する人材を育成している。海外グループ会社の社員には、現地・日本での集合研修等を通じ、人材育成を強化している（図表 4-4 参照）。

図表 4-4 人材育成サイクル



出所：東京海上日動 CSR 報告書 [12] より

③ ワーク・ライフ・バランス

東京海上グループでは、家庭・地域を取り巻く環境の変化を踏まえ、社員の多様な価値観を認め合う風土づくりの観点から仕事と生活の調和を図っている。多様で柔軟な働き方を支援する取り組みとして、介護休業制度やボランティア休暇制度などの様々な制度を整備している。東京海上日動のJOBリクエスト制度「Iターン異動」も柔軟な勤務形態を考慮したものである。

図表 4-5

介護休業取得者、Iターン異動実現者

	2008年度	2009年度
介護休業	8名	4名
Iターン異動	30名	58名

出所：東京海上日動 HP より（14）

また、仕事と育児の両立支援として、「育児フルサポート 8つのパッケージ」と称した母性保護・育児支援制度を導入している。8つのパッケージとは、退職再雇用制度、出産休暇制度、育児休業制度、短時間勤務制度、正社員による代替要因の確保、復職支援制度、ベビーシッターほか各種利用補助、提携託児所（2010年4月現在約1,000か所）のことである（図表 4-6 参照）。

さらに、東京海上日動は、社員の子育て支援のための積極的な取り組みが認められ、東京労働局から「次世代育成支援対策推進法に

基づく基準適合一般事業主認定」を受け、2007年4月および2009年10月の2回にわたり、「次世代認定マーク」を取得した。

図表 4-6 「8つのパッケージ」の実績一部

制度	2008年度実績	2009年度実績
退職再雇用制度	3名	0名
出産休暇制度	162名	194名
育児休業制度	233名 (うち男性 18名)	305名 (うち男性 17名)
短時間勤務制度	162名	257名
提携託児所	約 1,000カ所	約 1,000カ所

出所：東京海上日動 HP より (15)

④ 社員とのコミュニケーション

東京海上日動では、社員と役員とのコミュニケーションの活性化を目的として、2006年度よりオフサイト・ミーティング「水曜ダイアログ」を開催している。2008年度は本店、多摩、大阪、福岡で計10回開催し、延べ430名が参加した。また、取締役社長の第一線訪問では、延べ3,360名の社員と対話を行い、サービス部専任役員が第一線を訪問する「フリートーク」を全国13カ所で開催し、参加者は延べ292名であった。

(3) 環境経営

地球環境保護を環境理念の一つに掲げており、地球環境保護が現代に生きるすべての人間、すべての企業にとって重要な責務であるとの認識に立ち、企業活動のあらゆる分野で、全社員が地球環境との調和、環境の改善に配慮して行動し、持続的発展が可能な社会の実現に向けて取り組むことを定めている。さらに、環境理念に基づいた環境方針として、以下を挙げている(17)。

◇ 環境方針

- ・ 保険事業を通じた地球環境保護
- ・ 資源・エネルギーの効率的活用
- ・ 環境関連法規の遵守
- ・ 持続的環境改善を汚染の予防
- ・ 環境啓発活動と社会貢献活動の推進

以下に、東京海上グループの環境経営に関する取り組みを見ていく(18)。

① カーボン・ニュートラルへの取り組み

東京海上日動は、事業活動に伴うCO₂排出量の削減に向けた取り組み、グリーン電力の購入、マングローブ植林によるCO₂吸収・固定や排出権クレジットの償却によって相殺し、2007年度末時点で、国内の事業所全体で「カーボン・ニュートラル」へ移行し、その内容について第三者機関の検証を受けた。国内の事業所全体で「カーボン・ニュートラル」に移行するとともに、第三者機関の検証を受けた事例は国内金融機関では初めてである。

② マングローブ植林プロジェクト

1999年に東南アジアにおいてマングローブ植林プロジェクトを開始し、2008年度までの10年間で5,901ヘクタールの植林を行った。2009年度からは新たにインドを加えた7ヶ国を対象に、2013年度までの5年間で2,300ヘクタールを目標とする第三期プロジェクトを開始している。なお、このプロジェクトは、NGOのマングローブ植林行動計画(ACTMANG)、財団法人オイスカ、国際マングローブ生態系協会(ISME)とのパートナーシップのもと実施している。

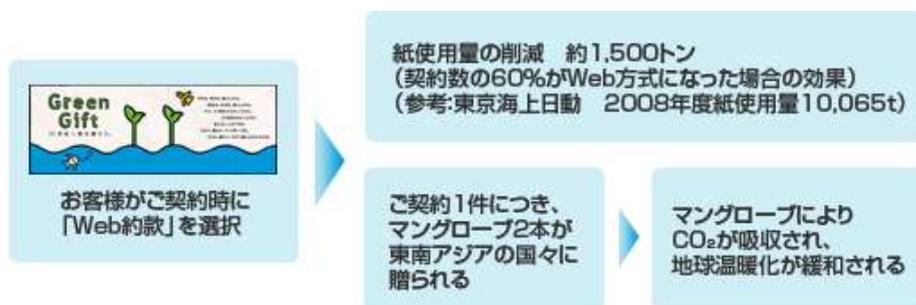
マングローブはCO₂を吸収し、多く蓄えることで地球温暖化の防止に役立ち、津波などから人々を守る防波堤の役割を果たしている。2004年12月にスマトラ島沖地震により発生したインド洋大津波では、植林を行ったマングローブの森の後方の村が津波から守られた。また、水産・森林資源などの地域住民の生活に欠かせない資源を提供し、その生活の安定と向上に加え、植林地域の持続可能な発展にも貢献している。東京海上グループは、地球や人々の生活を守るマングローブ植林プロジェクトを100年継続することを目指して取り組んでいる。

このプロジェクトの一環として、「Green Gift」プロジェクトというものがある。

保険会社は、日常業務において申込書・約款・保険金請求書やマニュアル等に、大量の紙資源を利用している。グループ各社では、

従来、紙使用量の削減に努めているが、お客様から「契約書類が多い」、「契約のしおり（約款）は、紙でなくても良いのではないか」といった意見も多くあり、このような意見も踏まえ、東京海上日動では、お客様にも一緒に参加してもらおう「Green Gift」プロジェクトとして、2009年7月始期契約からの自動車保険・超保険を対象に、約款を「紙ベースからWeb方式」に切り替えることを推奨する取り組みを始めた。お客様がWeb約款を選択される場合、お客様はホームページから約款内容をいつでも閲覧することができるうえ、「契約のしおり」作成に要する大量の紙資源を削減することができる。また、Web約款を選択した契約1件につきマングローブ2本相当の金額をNGO等に寄付し（「Green Gift」）、東南アジアを中心にマングローブ植林事業を推進している（図表4-7参照）。

図表 4-7 「Green Gift」による効果



出所：東京海上日動HPより（19）

(4) 経営者のリーダーシップ

第 1 節の(3)で、東京海上日動の CSR 経営の特徴で述べたように、東京海上グループは、東京海上ホールディングス取締役会および CSR ボード(委員長:東京海上ホールディングス社長、出席メンバー:主要グループ各社社長)においてグループ CSR 計画を策定し、定期的な進捗管理をしている。東京海上グループの CSR 推進体制は CSR 担当部署だけではなく、取締役社長も含め、経営幹部が積極的に関与している。「CSR 経営をする目的=本業を通じた CSR 経営は持続可能な成長につながり、将来的にビジネスチャンス・成長戦略となりうる」として、“戦略”の 1 つとして、CSR 経営を捉えている。それゆえに、取締役社長を筆頭に、CSR 経営に力を注いでいると言えるだろう。

(5) 社会貢献

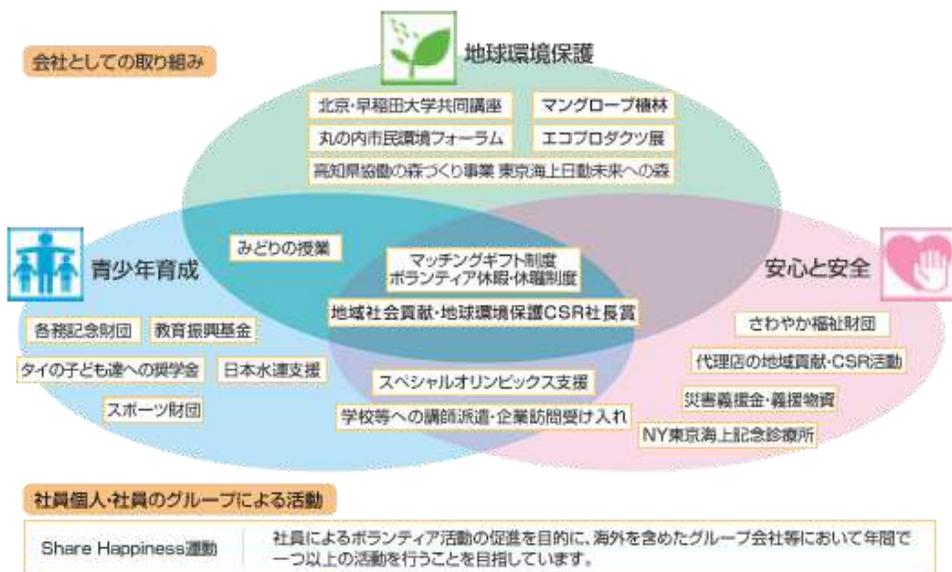
東京海上グループでは、世界各地で実施する地域・社会貢献活動を「良き企業市民」としての重要な責務と考え、「地球環境保護」、「安心と安全」ならびに「青少年育成」を中心に取り組み、グループ会社社員が主体的に地域・社会貢献活動に参加することを支援している。

「CSR 社長賞」を制定し、継続的なボランティア活動や地域 NPO との連携等によって地域・社会から高い評価を受けた活動を毎年表彰している。また、マッチングギフト、ボ

ランティア休暇等の各種支援制度の整備・充実を進める等、様々な角度から社員が地域・社会貢献活動に参加していくための支援を行っている。

東京海上グループの社会貢献活動の全体像を以下の図表 4-8 に示す。

図表 4-8 社会貢献活動の全体像



出所：東京海上日動 HP より（20）

第 3 節 考 察

第 2 節で、コーポレート・レピュテーションを効果的に上げる CSR 経営のフレームワークの 5 つの指標に基づいて、東京海上日動の CSR 経営をみてきた。

以下、指標ごとに考察する。

■ 製品・サービスの質

「お客様の声」をベースに保険という無形の商品の品質向上に取り組んでいる。つまり、品質向上には「お客様の声」が必要不可欠な要素であると言い換えることができる。「お客様の声」のうち、約9割(80,738件)がご不満で、約1割(9,129件)がお褒めの言葉であり、さらに、ご不満の中の約50.2%が「ご契約手続き管理」であり、商品・サービスに関するクレームは約8.8%という現実がある⁽²¹⁾。この数字だけ見ると、本当にこの「お客様の声」を品質向上の取り組みのベースにして良いのかと考えてしまう。しかし、岩間氏のインタビューの「一人一人の社員が無形の商品である」という言葉にもあるように、品質向上とは、保険という商品だけでなく、社員という無形の商品の品質向上も含むと考えると、「ご契約手続き管理」を実際に行うのは社員であり、その社員の品質向上に取り組むためのベースとして、「お客様の声」を材料とすることは、有効である。

■ 職場環境

ダイバーシティの推進や人材育成、ワーク・ライフ・バランスの取り組みなど、さまざまあったが、共通して言えることは、社員とできる限り多くのコミュニケーションをとりながら、働きやすい環境をつくっていているように感じる。「水曜ダイアログ」や「WOMEN'S FORUM」など、定期的に社員同士がコミュニケーションをとったり、社員と

役員がミーティングを行ったりしている企業はなかなかないのではないだろうか。一見すると、定期的に時間をとって、コミュニケーションをとることは、企業として、時間のロス、生産性のロスにも思えてしまう。しかし、実際は、このような機会が設けられているおかげで、社員が日ごろ、どのようなことを考え、働いているのかといったことが、少なからず、把握でき、これをきっかけに、より働きやすい環境づくりができていると考察できる。

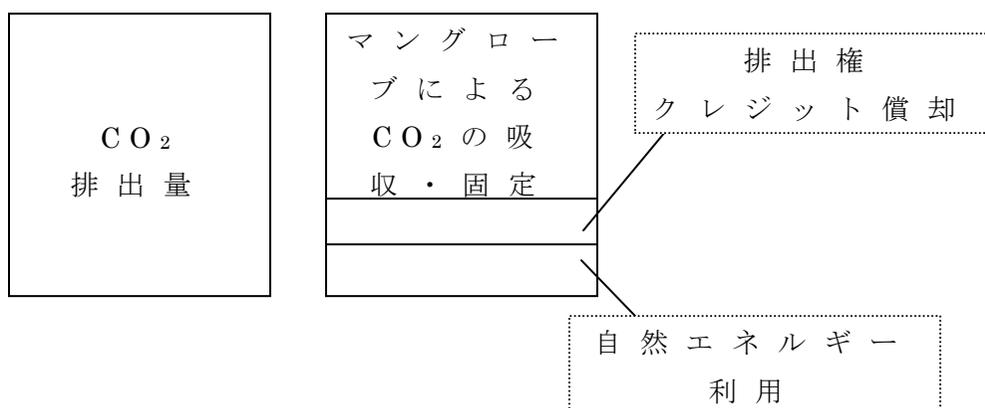
■ 環境経営

東京海上グループの環境経営の中心は、「Green Gift」を含む、マングローブの植林プロジェクトである。マングローブに、CO₂の吸収・固定効果が大きく地球温暖化防止に役立つ性質があり、かつ、津波などの自然災害から人々を守る防災効果を持つということに目をつけたことに、大きな意義がある。植林を環境経営の一環で行っている企業がたくさんある中、単なる社会貢献・地球環境保護にとどまらず、環境“経営戦略”の1つとして行っている。このマングローブの植林によるCO₂の吸収・固定効果によって、一般的なカーボンオフセットとは異なる、東京海上グループ独自のカーボンオフセットを可能にしている(図表4-9参照)。このような取り組みは、国内・海外においても類を見ないユニークな取り組みであると言えるだろう。

図表 4-9 カーボンオフセット



< 一般的なカーボンオフセット >



< 東京海上グループのカーボンオフセット >

出所：東京海上日動 CSR 報告書 [12]より
一部改訂

■ 経営者のリーダーシップ

この指標に関して、インタビューした岩間氏の発言からもわかるように、東京海上グループの CSR 経営は CSR 室が筆頭になって行っているのではなく、取締役社長自らが先頭に立って、CSR 経営を行っているようである

と感じた。もちろん、どの切り口から CSR 経営として行っていくかなど、スタートは CSR 室からかもしれないが、それを確実に遂行していくためには、経営者のリーダーシップが問われる。また、岩間氏は、東京海上グループについて、「創業当初から、社会の様々なリスクに対応する商品を提供して、豊かで快適な生活と経済の発展に貢献するという社会的な意義・役割を果たしていくという点で、もともと CSR の側面を持つ企業である。」と述べており、そもそも、CSR の精神というものが、東京海上グループには少なからず根付いている。経営者の考え方について言えば、当然、CSR 精神が強く根付いていると言っても良いだろう。

経営者のリーダーシップはもちろん、CSR 経営に限って問われる問題ではないことは確かなことであるが、東京海上グループにおいては、少なくとも、CSR 経営に関して、経営者のリーダーシップが大きく影響していると考察できる。

■ 社会貢献

図表 4-8 でも示したように、東京海上グループの社会貢献活動は多岐にわたっている。他社が行っているような社会貢献活動から、東京海上グループ独自の社会貢献活動まで様々である。

岩間氏はインタビューの中で、あくまで、「経営“戦略”の1つとして、CSR 経営を捉

えている」ため、CSR経営は「必ずしも、社会貢献側面だけではなく、成長戦略を描く1つのアプローチの側面も持っている。そういう位置づけで、社内で考えていくようにしていかないといけないというのが、CSRセクションの役割。会社としてのセンスがここに出てくる。必ずしも、寄付のみしているだけの社会貢献が良いとかいう考えではない。」と述べている。このインタビューでもわかるように、東京海上グループでは社会貢献活動メインで、CSR経営を行っていない。社会貢献活動に頻繁に参加することが企業として、目指すべきCSR経営の姿ではないということを強く感じる発言である。だが、その前提のもと、図表4-8にあるように、多岐にわたる社会貢献活動を行っていることは、意義深いことである。

(1) 東洋経済「社会的責任を果たしている金融機関ランキング上位30」より。

http://member.toyokeizai.net/business/management_business/detail/AC/479f76304623f224ea749317eb57aa2d/

(2) 東洋経済「働きやすい企業ランキング」より。

http://member.toyokeizai.net/business/management_business/detail/AC/8c718baa3bbbf57fb85547fe08f191db/

(3) 東洋経済「不祥事が起きにくい企業」より。

http://member.toyokeizai.net/business/management_business/detail/AC/55bda7ce2e9277c21be1948a7e07a99f/

(4) 「Gomez IR サイトランキング 2010」より。
http://www.gomez.co.jp/irranking/top1_50

[html](#)

(5) 日本経済新聞 2009年9月17日版より。

(6) 東京海上日動 HP より。

<http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/outline.html>

(7) 東京海上日動 CSR 報告書 [12]p.6

(8) 東京海上日動 主要課題の特定プロセス

<http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/csr/millea/keytask/index.html>

(9) 東京海上日動 CSR 報告書 [12]p.6~7

(10) 東京海上日動 CSR 報告書 [12]p.8

(11) 東京海上日動 CSR 報告書 [12]p.8

(12) 東京海上日動 CSR 報告書 [12]p.18

(13) 東京海上日動 HP より。

<http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/csr/employee/index.html>

(14) 東京海上日動 HP より。

<http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/csr/employee/balance.html>

(15) 東京海上日動 HP より。

<http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/csr/employee/balance.html>

(17) 東京海上日動 HP より。

<http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/csr/environment/index.html>

(18) 東京海上日動 CSR 報告書 [12]p.4~5、
p.26~28

(19) 東京海上日動 HP より。

<http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/csr/customer/environment.html>

(20) 東京海上日動 HP より。

<http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/csr/society/index.html>

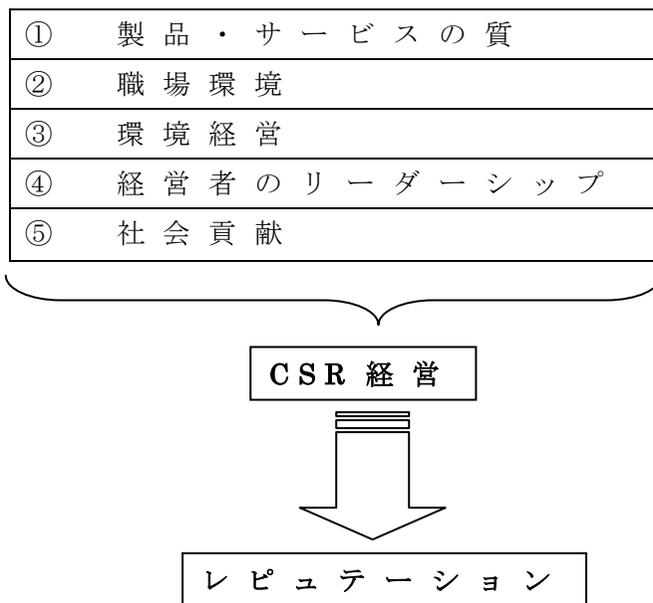
(21) 東京海上日動火災保険株式会社「創立
130周年 お客様からの贈り物(冊子)」 p.5

第 5 章 企業の競争力となる CSR 経営

この章では、第 1 節で、本研究を通して、「今、求められている CSR 経営とは何か」、「レピュテーションを効果的に上げるための CSR 経営とはどのようなものか」ということを結論づける。最後に、第 2 節では、本研究の課題を提示する。

第 1 節 本研究における CSR 経営 — 今後求められる CSR 経営とは —

第 3 節で、コーポレート・レピュテーションを効果的に上げる CSR 経営のフレームワークとして、以下のような図を用いた。



たしかに、東京海上グループの CSR 経営を

分析してみると、この5点—製品・サービスの質、職場環境、環境経営、経営者のリーダーシップ、社会貢献活動—に関して、力を注いでいることは間違いないと言っていだろ。ただ、必ずしもこの5点にさえ注視してCSR経営を推進していくことが周りに評価され、コーポレート・レピュテーションが高くなると考えることは難しい。なぜなら、東京海上グループのCSR経営に関して言えば、本研究では紹介しなかったCSR経営が多く行われているからである。つまり、「どのようなCSR経営を行えば正解であるか」、また、「必ず周りに評価されるCSR経営とは何か」という問いは愚問である。CSR経営にゴールはない。

ただ、今後求められるCSR経営は何かと考えたときに、キーワードになることは、「企業に関わるあらゆるステイクホルダーに対して、コミュニケーションをとりながら、アカウントビリティを果たしていくこと」である。これは、本研究の第1章で定義したCSR経営そのものである。どんなに多岐にわたるCSR経営を行っていても、周りに評価されなければ、コーポレート・レピュテーションを上げることはできない。周りに評価されるためには、まず、周りに企業がどのような経営活動をしているのかを知ってもらわなければならない。知ってもらうためには、適切な情報開示をしていかなければならない。岩間氏のインタビューにも、「我々としても、同じように、CSR

経営がどのくらい企業の評価や収益につながっているのか、将来的にどのくらいの企業評価・企業収益につながるかはわからない、という悩みを日々持ち続けている。」とあるように、たしかに、将来的に CSR 経営がどのくらいの評価につながるかは明白ではないが、今後、企業のサステナビリティ―持続可能な成長―を考えていく上で、企業のあらゆる活動を測る新しいモノサシ、新しい価値を生み出していかなければならない。その 1 つとして、CSR 経営は必要不可欠な経営戦略となっていくことは間違いないであろう。

第 2 節 本研究における課題

事例研究が東京海上グループの 1 社であるゆえに、他業界もふまえて考えたときに、必ずしも今回示したこと、つまり、東京海上グループの CSR 経営が優れているということが言えるとは限らないということが、まず、何よりも先に言える課題である。トヨタやホンダなど、今話題のハイブリッドカーを国内だけでなく、海外に生産し、また、一方で、全産業を含める CSR ランキングで常に上位に位置する自動車業界と比較したら、また、異なることが言えたであろう。

さらに、その唯一の事例研究対象企業である、東京海上グループの CSR 経営に関しても、本研究で示した、独自の CSR 経営のフレームワークという限られた枠組みの中でしか分析していないため、フレームワークの外に存在

する、東京海上グループの CSR 経営について何も触れることができなかつた。もしかすると、フレームワークの外に存在する CSR 経営の中にも、周りから高い評価を受けている CSR 経営があり、コーポレート・レピュテーションを上げている可能性が大いに考えられる。1つの企業の CSR 経営を分析することは非常に大変であるということが本研究で強く感じたことであるが、逆に 1つしか事例研究をしないのであれば、もっと深く分析できたように思える。

参考文献

- [1] Charles, J. Fombrun and Cees, B.M. Van, Riel, (花堂靖仁監訳/電通レピュテーション・プロジェクトチーム訳)『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新聞社,2005年
- [2] Terry Hannington, (櫻井通晴・伊藤和憲・大柳康司監訳)『コーポレート・レピュテーション 測定と管理』ダイヤモンド社,2005年
- [3]北見幸一「コーポレート・レピュテーションとCSR:レピュテーションを高めるCSRに向けて」,『国際広報メディア・観光学ジャーナルNo.6』,2008年([w3]参照)
- [4]小宮路雅博『イメージとレピュテーションの戦略管理』白桃書房,2009年
- [5]松田貴典(編著) 芝隆・辻野武・城順平・金子清美・黒木啓良(著)『コーポレート・レピュテーション戦略』工業調査会,2007年
- [6]越智慎二郎「レピュテーション・マネジメントが企業を救う」,『ADVERTISING Vol.10』,2004年,p.18~19
- [7]佐久間健『トヨタのCSR戦略』生産性出版,2006年
- [8]櫻井通晴『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,2005年
- [9]Brammer, Stephen and Stephen Pavelin, Building a Good Reputation, *European Management Journal*, Vol.22, December 2004, p.704~713([w1]参照)
- [10]谷本寛治『CSR 企業と社会を考える』

NTT 出版,2006 年

[11]谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』千倉書房,2002 年

[12]東京海上グループ『CSR 報告書 2010』(冊子、Web[w10]ともに。)

[13]Yoon, Eunsang, Hugh J. Guffey, and Valerie Kijewski, The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy Business Service, *Journal of Business Research*, 27, 1933

([w12]参照)

[14]Weigelt, Keith and Colin Camerer, Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal*, No.9, 1988

([w13]参照)

参考 URL

[w1]Brammer, Stephen and Stephen Pavelin, Building a Good Reputation, *European Management Journal*, Vol.22, December 2004, p.704~713

http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.hit-u.ac.jp/science?_ob=MImg&imagekey=B6V9T-4DWTW0C-C-9&cdi=5907&user=181250&pii=S0263237304001148&origin=search&zone=rslt_list_item&coverDate=12%2F01%2F2004&sk=999779993&wchp=dGLzVzb-zSkzk&md5=06886934e0b816c3c6fd7e48761b4aa6&ie=/sdarticle.pdf

[w2]Harris Interactive 社

<http://www.harrisinteractive.com/>

[w3]環境経営度調査報告書

<http://www.nikkei-r.co.jp/kankyo/index.html>

[w4]環境省「社会的責任投資に関する日米英3か国比較調査報告書—我が国における社会的責任投資の発展に向けて—」（2003年6月発表）

http://www.env.go.jp/policy/kinyu/rep_h1506/all.pdf

[w5]北見幸一「コーポレート・レピュテーションとCSR：レピュテーションを高めるCSRに向けて」,国際広報メディア・観光学ジャーナル No.6,2008年

<http://hdl.handle.net/2115/34573>

[w6]Inter Brand 社

<http://www.interbrand.com/ja/Interbrand-offices/Interbrand-Tokyo.aspx>

[w7]日本経済団体連合会「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」209年

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/075/honbun.pdf#page=2>

[w8]日本総研 2009年度「わが国企業のCSR経営の動向」アンケート調査結果

http://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/pdf/column/study/detail/4878/csr2009_all.pdf

[w9]日経企業イメージ調査

<http://adweb.nikkei.co.jp/cb/market/index.html>

[w10]東京海上グループ CSR 報告書 2010

<http://csr-toshokan.net/book/hhbs42b7w3i4n8bd/index.html>

[w11] 東洋経済

<http://member.toyokeizai.net/>

[w12]Yoon, Eunsang, Hugh J. Guffey, and Valerie Kijewski, The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy Business Service, *Journal of Business Research*, 27, 1933

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.hit-u.ac.jp/science?ob=MImg&imagekey=B6V7S-45JT2F0-1R-1&cdi=5850&user=181250&pii=014829639390027M&origin=search&coverDate=07%2F31%2F1993&sk=999729996&view=c&wchp=dGLbVtz-zSkWA&>

[md5=b019849e6ea8a4083f8a7e03225687b0&ie=/sdarticle.pdf](#)

[w13] Weigelt, Keith and Colin Camerer, Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal*, No.9, 1988
<http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.lib.hit-u.ac.jp/doi/10.1002/smj.4250090505/pdf>

[w14] World's Most Admired Companies 2010
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/index.html>