2

次なる社会を担う人と組織をつくる CSR 経営

SOMPO ホールディングス（損保ジャパン日本興亜）

日本の CSR 経営をリード

近年話題に上がる SDGs（Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標）は、2016 年から開始され、2030 年を期限とした国境を越えた人類共通の行動計画である。これを踏まえ、企業経営に落とし込む動きも様々見られる。多くの場合、SDGs の 17 の目標（貧困、飢餓、保健、教育、ジェンダー、水・衛生、エネルギー、経済成長と雇用、インフラ・産業化・イノベーション、不平等、持続可能な都市、持続可能な生産と消費、気候変動、海洋資源、陸上資源、平和、実施手段）を参照しつつ、既存の自社の取り組みがどれに相当するか、あてはめる動きが多い[40]。

SDGs を企業経営に活かすためのガイドラインである SDG コンパス[41] によれば、本来のあるべきプロセスとしては、① SDGs の理解、②優先課題の決定（自社のバリューチェーンにおける SDGs のマッピング、指標の選択・データの収集等を含む）、③目標の設定（KPI：主要業績評価指標の選択と設定等を含む）、④経営における統合（事業活動への落とし込み等を含む）が明示されている。これを踏まえれば、多くの日本企業の取組みは、あるべきプロセスからはまだまだ遠いものであるといえよう。とくに、②に示された「優先課題の決定」について、17 の目標をあてはめただけで、「自社のバリューチェーンにおける SDGs の各々の目標への影響がどのようなものになっているか」の分析までできている企業はきわめて少ない。

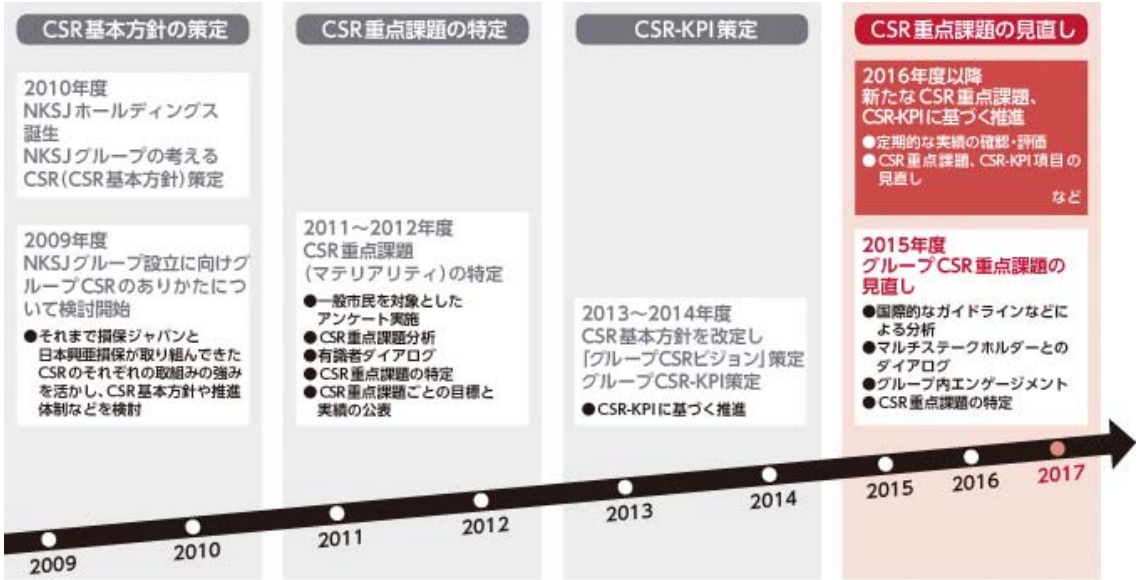
SOMPO ホールディングス（損保ジャパン日本興亜等を含むグループの純粋持株会社）は、グループの事業ポートフォリオの変化や、SDGs の導入開始を踏まえた CSR の重点課題（マテリアリティ）の見直し、それも、あるべきプロセスでの反映に、一早く取り組んだ企業の一つだ。また、これまでの社会の視点と事業の視点を統合してきたプロセスもその模範となるものと言えよう。

SOMPO ホールディングスは、損害保険ジャパンおよび日本興亜損害保険が、株式移転によって、2010 年 4 月に設立した持株会社である。国内・海外の損害保険会社はもちろん、生命保険会社、さらにはアセット・マネジメントやリスク・コンサルティング、介護事業を手掛ける会社もグループ傘下に有している。また、次世代育成を意識した 3 つの分野（美術・福祉・環境）に関する財団を有しているのも一つの特徴だ。

---

40. 亀井善太郎「あらためて「統合」の意義の確認を – SDGs の導入は日本企業をどう変えるのか」（『CSR 白書』2016 年）が詳しい。
41. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf

図表２－２－１：SOMPO ホールディングスの CSR 経営の変遷



出所：同社ホームページ

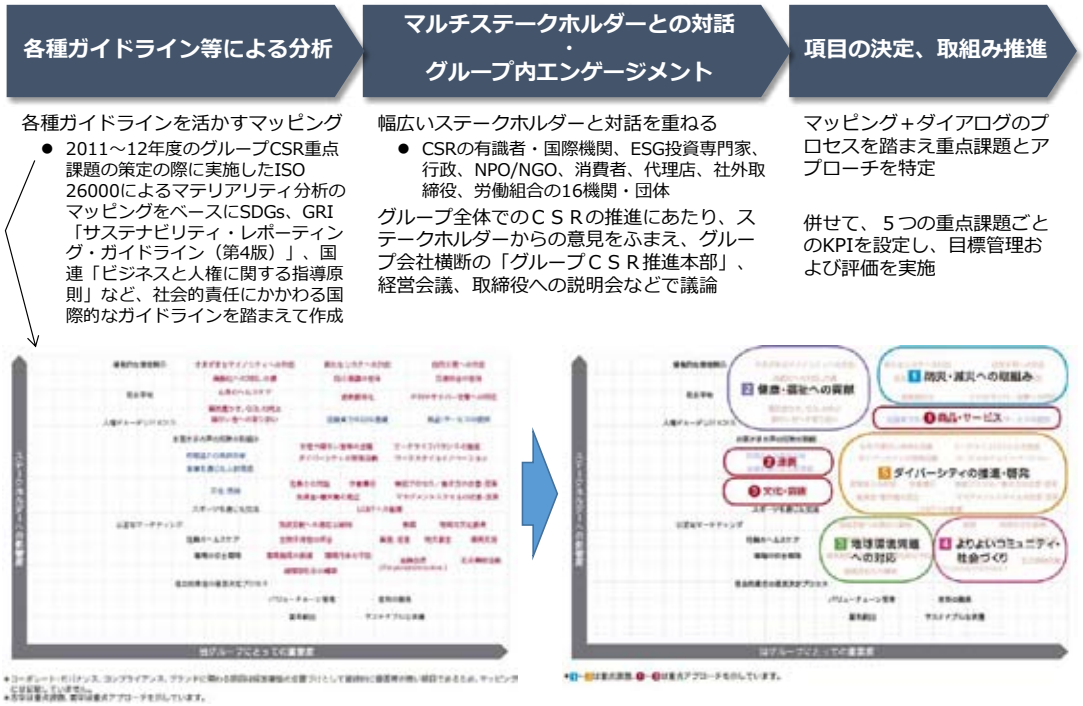
SOMPO ホールディングスの CSR 経営の変遷をあらためて見てみよう。CSR 経営の核となる「CSR 重点課題（マテリアリティ）の特定」にこれだけ早期（2011 ～ 12 年）に取り組み、また、ガイドラインを積極的に活用し、社会との対話に積極的に取り組み、企業内部における検討を繰り返し、重点課題を特定した例はきわめて少ない[42]。その後、同社では、CSR に関する KPI を策定したが、ここでも、丁寧な対話のプロセスが継続された。同社の CSR 経営は対話の繰り返しによって成されていると言ってもよいだろう。

2015 年からは、これまでの経緯を踏まえると共に、同年 9 月に国連で採択された SDGs はもちろん、同年 12 月の国連気候変動枠組条約第 21 回締約国会議（COP21）での「パリ協定」の採択、さらには、2013 年に発表された GRI ガイドライン第 4 版（Global Reporting Initiative による統合報告書に関するガイドライン、いわゆる G4）等、国際的な合意や様々な社会の変化を捉え、これからの社会の新たな視点を取り込んだ形で、グループ全体の重点課題の見直しに取り組んだ。

これらのプロセスでは、自社のそれぞれの事業のバリューチェーンがどのようなものであるか、そこで社会にどのような影響をもたらしているかといった、各種ガイドラインに基づく分析を起点として、その後、様々なステークホルダーとの対話によって、新たな社会の動きを取り込み、さらには、社内での検討（彼らは社内での検討のための各階層での対話をエンゲージメントと呼ぶ）を重ね、社会と事業の「統合」を進め、CSR の 5 つの重点課題および 3 つの重点アプローチを定めた（プロセスは図表２－２－２、５つの重点課題および 3 つの重点アプローチは図表２－２－３）。また、それぞれの重点課題について、KPI を設定し、目標管理および評価も実施している。

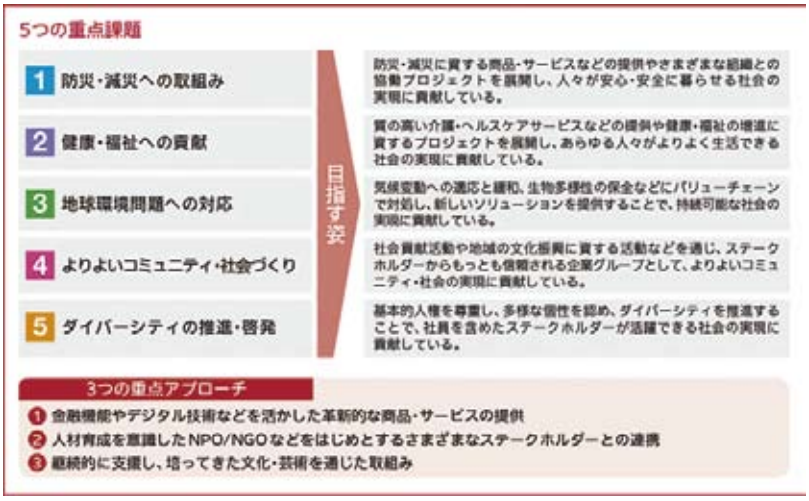
42. 詳しくは、筆者が記した同社に関する事例研究「損保ジャパン－対話型　広く社会に「社会課題」を聞く」（『CSR 白書』2014 年）を参照されたい。SOMPO ホールディングスの CSR 経営の源流の一つである損保ジャパンの取組み、特に社会との対話の意義、CSR 経営の源流と経緯、具体的な CSR の取り組み等について、記載している。

図表２－２－２：CSR 重点課題の見直しのプロセス



出所：同社資料およびインタビューを元に筆者作成

図表２－２－３：SOMPO ホールディングスの５つの重点課題と３つの重点アプローチ



出所：同社ホームページ

社会の視点をマネジメントに落とし込む

同社の社会の視点を取り込んだ経営の潮流は 1990 年代に遡る。リオ・デ・ジャネイロで 1992 年に開催された国連環境開発会議（地球サミット）へのトップの参加が一つの契機となるが、同社の CSR は、むしろ、トップダウンではなく、ボトムアップで進められた。全員参加と地道継続を合言葉に、1993 年には、社員参加のボランティア組織「ちきゅうくらぶ」を発足、さらには「市民のための環境公開講座」も開始し、社員が市民社会と積極的に交わる経験を積み始めた。これらの経験は、過去につながった NPO との関係を長く維持していることや、金銭的

な関係だけではなく、人の派遣（現在で言うところのプロボノ）や一緒に活動に取り組むこと、協働へのこだわりといった、同社ならではの企業風土を育んでいる。

こうした企業風土の成熟に重要な役割を果たしたのは、ISO14001（環境に関するマネジメントシステム）の導入ではないだろうか。ISO14001 は、登録した企業等の組織に対して、日々の活動やその商品・サービスによって生じる環境への影響を明らかにするとともに、これを持続的に改善するためのシステムを構築し、そのシステムを継続的に改善していく PDCA サイクルを回すことを要求する。また、その実施状況を定期的に審査する仕組みも有している。同社の ISO14001 の導入は、日本の金融機関としては初めてのことであった。

さらに、同社の工夫は続く。保険という事業の特性上、化学的な物質等の取扱いは無く、環境マネジメントに特化した ISO14001 で対象になるのは、紙、ごみ、エネルギー（電気等）に限られる。そこで、同社では、ISO14001 のマネジメントシステムの枠組みに「あらゆる組織の社会的責任（マルチステークホルダーによるアプローチ）の国際的なガイドライン」である ISO26000[43] を取り込み、社会的責任に関する様々な項目をステークホルダー別に設定し、それを社会課題として取り込んだマネジメントシステムを独自に構築した。いわば、ISO14001 のマネジメントシステムを採用しながら、対象となる課題や目標については、環境だけではなく、ISO26000 が示した社会課題を用いるということだ。

こうした同社独自のシステム構築と運用によって、各部署では、自らの商品、サービス、事業活動が社会課題とどう関わるのか、つまり、事業プロセスにおいては社会に対する負荷がいかに発生しているか、また、商品やサービスにおいては社会に対してどのような付加価値を生むことができるか、といった視点で、自分自身の仕事を見るようになっていった。

ISO14001 の運用上の利点は、現状維持ではなく「少しでもいいから改善しよう、だめだったらそれを捨ててもいい」という点をはっきり謳うことにある。PDCA プロセスを回すにあたり、現場部門に対し事後の監査を行う際、予め設定した目標に達しなかったとしても「それはだめだ」と叱るのではなく、「あっ、そういうことになったのですね。では、それはなぜですか？」と聞いてみて、「そういう理由だったら理解できますね。ではちょっと違うアプローチをしてみましょうか」と声を掛けるやりとりが多くなった。いわば、対話重視の内部監査プロセスになっていったのだ。

そもそも、社会は、様々なステークホルダーで成り立っており、何かしらの行動が及ぼす影響のパス（経路）は複線的で複雑になりがちだ。つまり、たとえ、論理的に正しいアプローチを採っていたとしても、必ずしも、思い通りの結果にならないことが多い。社会を相手にするには、試行錯誤の繰り返しが求められるものだ。

また、ISO14001 は短期ではなく中長期の視点を求めているが、それも、社会との関わり、さらには、同社の地道継続という企業風土にうまく合っていることに気付いた。一喜一憂するのではなく、長く継続して見ていくことで、社会の大きな流れの変化、さらには今後の変化の兆し

43. ISO26000 とは、ISO（国際標準化機構）が 2010 年 11 月に発行した、官民問わず、あらゆる組織における社会的責任に関する国際的なガイドライン。国や地域、組織規模に関係なくあらゆる組織で自主的に活用されるよう作られたガイドラインであり、ISO14001 等の従来の ISO 規定のようなマネジメントシステム規格ではなく、認証規定としては用いられていない。同社は、ISO26000 の検討段階からメンバーとして参加し、その検討や決定に加わってきた経緯がある。

を捉えやすいものとしている。

こうした独自のマネジメントシステムの構築と運用によって、現場にとっては「やらされ感」ではなく「やっている感」が得やすいものとなったのも事実だ。

各部署においては、社会課題について、多種多様な KPI を設定しているが、それらをすべて開示しているわけではない。また、評価も、できた／できなかったという二元的なものとはしていない。KPI の動きを継続的に見ていき、大きな流れを捉え、これから自分たちに何ができるのか、今後のリスク要因は何かといった、社会の動きや変化を捉えた今後の経営や事業運営を持続可能なものにしていくための対話の材料として、KPI を位置付けている。

社会の視点をプロダクツに落とし込む

こうしたマネジメントシステムの一つの成果を、自らの商品やサービスと社会との関係性を「見える化」した一覧表に見ることができる。

この一覧表はそれぞれの商品やサービスが社会との関係において、どのような意義があるのか、つまり、社会の公器として何を担っているのかを、現場部門が自覚するプロセスとしても活かされている。

その商品やサービスは新しい社会の変化にどんな対応ができているのか、例えば保険であれば、今後の新商品の開発はもちろん、従来の保険であっても、どのような特約を付けることが社会の要請に応えることになるのか、を考える場としても活かされている。

こうした場における CSR 部門の役割は「社会の通訳」と言えるかもしれない。今後の社会の変化を予測し、どのような商品やサービスが求められるのか、それを担う可能性の高い部門に、その根拠となる変化の予兆を伝えていくのだ。

図表２－２－４：サステナブルな社会の実現に貢献する商品・サービス一覧（抜粋）

商品・サービス名称	重点課題との関連性 1	2	3	4	5	概要
自動車保険関連						
企業向け安全運転支援サービス「スマイリングロード」	●					通信機能付きドライブレコーダーから走行データを収集、解析して安全運転を支援するサービス
個人向けスマートフォン用アプリ「ポータブル スマイリングロード」	●					お客さまにダウンロードしていただく専用スマートフォンアプリにより、「安心」「安全」「快適」なドライブをナビゲートする個人向け新テレマティ
高齢者向け安全運転支援サービス「DRIVEING!」	●					ドライブレコーダーを活用した高齢者向けのテレマティクスサービス
エコカー割引契約			●			所定の条件を満たすハイブリッド自動車や電気自動車など環境に配慮した自動車に対して保険料の割引を適用
事業全損修理時特約			●			契約自動車の修理費が時価額を超過した場合に、超過分を保険金としてお支払いすることにより修理を促し、廃棄部分を避けることで廃棄物を削減する
対物全損時修理費用特約			●			相手自動車の修理費が時価額を超過した場合に、超過分を保険金としてお支払いすることにより修理を促し、廃棄部分を避けることで廃棄物を削減する
Web約款、Web証券			●			保険などの契約書をサイト上で閲覧できる仕組み
自動車事故時のリサイクル部品の活用			●			使用済み自動車から取り外した再利用可能な中古部品などのリサイクル部品の利用を促進
通販専用自動車保険における申込書不要の契約締結			●			Web・電話のみで手続きが完了（申込書不要・ペーパーレス）
通販専用自動車保険における保険証券不要割引			●			保険証券の送付を不要とした場合の保険料の割引を適用
健康起因事故防止支援サービス	●					バイタルセンサーや各種測定機器から得られた情報を収集し、ドライバーの日常的な健康管理、事故防止に役立つ情報提供、SASの感電チェックサー教育支援等のサービス
自動解析プログラムを使用した映像解析による走行診断サービス	●					「交差点走行」に焦点を絞り、加速度装置で記録される映像を自動解析して「赤・黄信号通過」「一時停止不停止」を抽出し、指導レポートを提供
デジタル保険証券			●			デジタル保険証券（PDFファイル）の交付を標準化し、紙の使用量を削減
「つながるボタン」と「つながるアプリ」を利用したサービス	●					IoTの活用により走行データを収集・解析し、「エコドライブ」「運転スコア」「危険挙動」などの運転特性をドライブレポートとして提供することで
火災保険・新種保険関連						
BCP地震補償保険（特定地震利益保険）	●					主に中堅・中小企業向けに、大きな地震が発生した際にすみやかに保険金をお支払いすることで、企業の事業継続を支援
地方自治体向け「防災・減災サービス」	●					地方自治体が避難指示等を発令した場合に支出する費用を補償する保険に加え、ウェザーニュース社が提供する適切な判断・避難勧告等の一助となる

出所：https://www.sompo-hd.com/~/media/hd/files/csr/esg/product/product.pdf

CSR 部門というと、本業とかけ離れた、あるいは本業とはまったく関係のない非収益部門、単なる社会貢献部門と位置付ける企業が多い。しかし、同社の場合は、社会の視点と事業の視点を「統合」させ、社会をチャンスの源泉として企業価値の向上につなげるリエゾン機能を持つ仲介者であり、PDCA プロセスでの対話を通じたアドバイザーとして CSR 部門を位置付け、運用している。

社会を味方にし、その変化をしっかり捉え、リスクを回避・小さくする

社会が、企業経営や事業活動のリスクの源泉となることもある。従来は問題なかった行動も、何かの事件やイベントが契機になり、「やってはいけないこと」となって、それを知らぬまま企業活動を続けていれば、知らぬ間に地雷を踏むことになる。場合によっては企業の継続に影響を与える事態にもなろう。環境や人権、さらには、倫理に関する社会の認識は、常に変わり続けており、それが企業経営に与える影響は小さくはない。法令等、その変化が目に見えるものであれば、その経緯を見ることは容易いが、そうなってから気付いたのでは、調達や生産プロセスそのものの急激な転換を迫られることになり、企業経営や事業運営にとっては、それでは遅いといえるだろう。

社会がリスクとなりうる可能性を想定した活動については、日本企業の CSR 経営をリードしてきた同社の CSR 部門の具体的な動きが一つの指針になろう。

そもそも、社会における認識の変化が企業経営や事業運営にとってリスクにまで大きくなるには、それなりのプロセスがあり、時間もかかる。深刻な事故が契機で、突然、問題になる場合もあるかもしれないが、多くは、NGO や市民活動によって問題提起されることがきっかけとなる場合が多いだろう。

そうした中で CSR 部門の役割は、社会の変化、とくに先進的な NGO の動きを見ておくこと、さらには、彼らと積極的に対話し、彼らの問題意識を理解しておくことにある。もちろん、自社の問題意識や取組み、さらには、背景にある政策や事業環境等についても積極的に発信し、伝えることによって、NGO の自社に対する理解を促す役割も果たさねばならない。その上で、CSR 部門は、NGO の行動や問題意識について、社内に情報を共有し、さらには警鐘を鳴らし、自社の従来のやり方が今後継続できなくなる可能性があること、その影響の大きさ、今後の見通し、時間軸……といったシナリオを共有し、甚大な被害を予め避けるため、経営や現場部門の変化を促していかねばならない。

例えば、今後ますます厳しい対応が迫られる一つの社会課題に、気候変動を加速させる温暖化ガスを排出する化石燃料（石炭、石油）によるエネルギーの使用の是非が挙げられる。石炭・石油による火力発電、さらには石炭や石油の運送に対する保険の提供について、批判する動きが一部で見られるようになっている。日本の場合、東日本大震災に伴う原子力発電事故によって、石炭や石油による火力発電がメインとなっているが、すでに気候変動による様々なリスクが顕現化しており、その継続には、疑問の声があるのも事実だ。もちろん、社会的な合意、さらには政策によって変えられないことも多いが、こうした批判に対してどう向き合うのか、CSR 部門ばかりではなく、企業全体の姿勢が問われている。

保険だけではない、社会のためになる会社へ

保険は、万が一の事故や災害等、あってほしくないこと、あってはならないことが起きた時に、当事者のその後の再建や立ち直りをサポートするため、予めみんなで資金をプールしておくという、相互扶助の精神から生まれた制度だ。同社は、こうした理念から生まれた保険制度をさらに進化させることにも取り組んでいる。

ビッグデータや AI（人工知能）等の技術的進化に伴い、従来の保険が、異なる形に変容しながら、社会的な意義をより高めていく可能性を考えているのだ。例えば、ビッグデータが進化すれば、どのような要因がリスクを生じさせるのか迅速に分析できるようになるので、より効果的な予防が可能になってくる。リスク要因を排除するよう行動を促す保険商品ができれば（例えば、そこにインセンティブを与える形で）、リスクそのものに遭遇する確率も小さくなるし、結果として保険料も引き下げられるかもしれない。起きてしまった後の受け身型の商品である保険が、リスクそのものの積極的な回避を促す能動型の商品に変わっていくのである。

近年の動きの例の一つとして、地方自治体における災害時の避難指示に関する保険の開発が挙げられる。災害時の避難指示は、万が一のことを考えれば早く出したほうがよいわけだが、住民を避難させることは、日常の暮らしや経済活動を止めることも意味する。そうした目の前のリスクを考えて避難指示を躊躇した結果、避難指示が遅れ、災害による被害という、取返しのつかない大きなリスクを招いてしまうことがあるという。こういったケースに対して、同社は、自治体が避難勧告を発したものの、結果的に空振りした場合には、被保険者である自治体が避難所開設や飲食料配布などに要した費用を同社が補てんすることによって損害をカバーするという商品（スキーム）を開発した。保険という機能を果たしながら、他の機能と組み合わせることで、顧客である行政や企業等に積極的にリスクを回避させる行動を促せるようにするというアプローチが増えてきている。保険の可能性はまだまだ大きい。

こうした考え方に基づいた具体的なプロダクツは、すでに事業者向けの自動車保険にも展開されている。

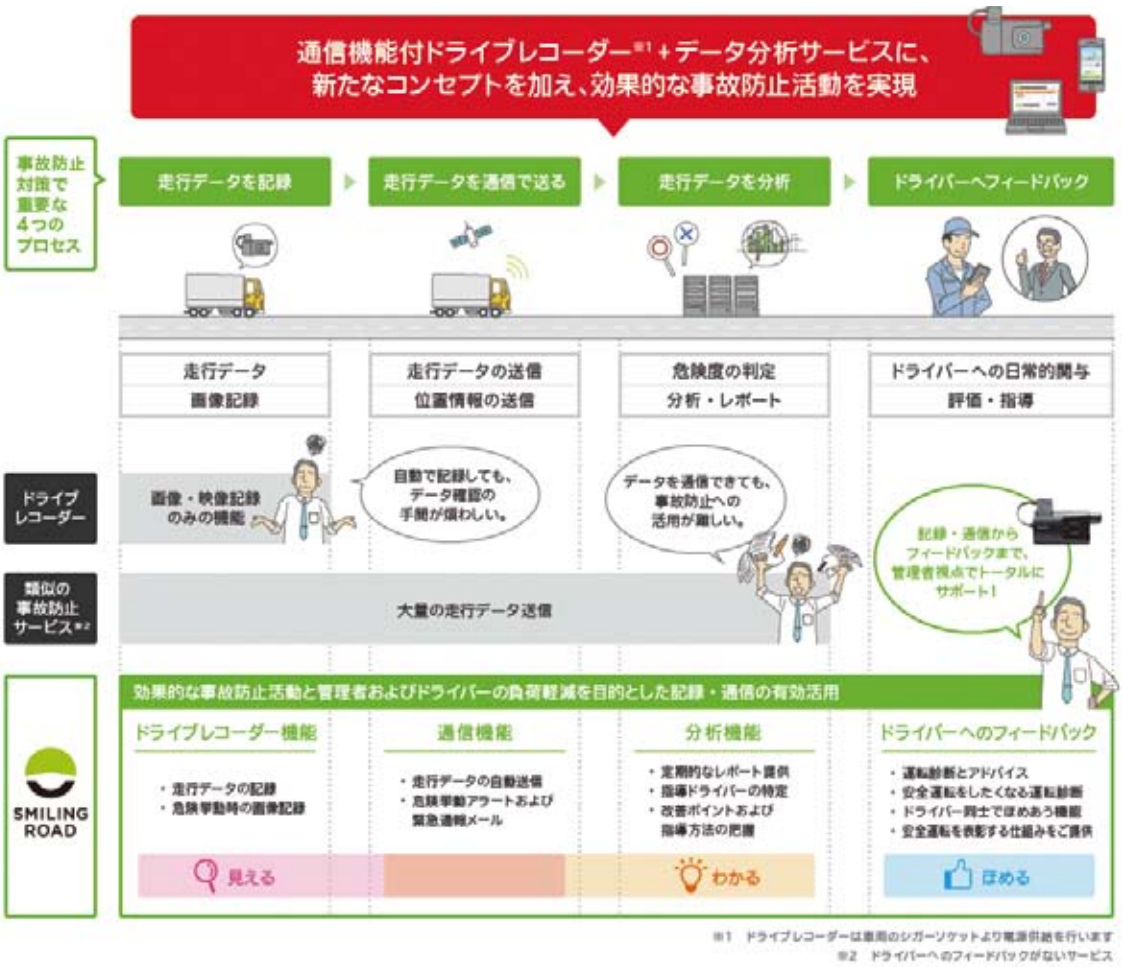
「スマイリングロード」は、通信機能付ドライブレコーダーを装着した車のデータを収集し、これをデータ分析し、ドライバーにフィードバックするものだ。運転挙動の「記録」を事故防止活動の「資産」に変えようとするものと考えてよいだろう。近年進むビッグデータの収集はリスクを分析するためには、きわめて重要な資産だ。全体を把握し、個々を的確に位置付けることで、リスクに近い行動をとっているのか、そうでないのか、ひいては、何を改めればリスクを小さくすることができるのか、積極的なアドバイスも見えてくる。

こうしたアプローチは、一般個人向けのプロダクツとしても開発が進められており、独自開発のスマートフォンアプリと連動して、ドライバーの運転の診断結果に応じて保険料が割引になる自動車保険として、2018 年 1 月の保険契約より割引の提供を開始している。

企業や市民が、社会に存在するリスクを小さくするために、それぞれにできることは何かを明らかにして、そうした行動を促していくこと、さらには、これとは逆に、リスクを大きくしてしまう行動に対しては保険を引き受けない対応も加え、同社は、これからの社会がありたい姿に少しずつでも進むよう、様々な活動を展開している。

こうした社会の要請に応える同社の姿勢は近年の投資のあり方にも現れている。2016 年、同

図表２－２－５：スマイリングロードの概要



出所：同社ホームページ

社は、米国シリコンバレーに拠点を置くベンチャー・キャピタルに投資し、東京と米国シリコンバレーに「SOMPO Digital Lab」を設置し、世界最先端のデジタル技術に関する情報収集と調査研究を行ってきた。これに続き、2017 年には、米国シリコンバレーを中心とするスタートアップ企業に特化して投資を行うコーポレート・ベンチャーキャピタルファンドを自ら立ち上げ、企業への直接投資を担い、彼らとのネットワークをさらに強化している。こうして蓄積された最先端の技術は、保険事業はもとより、同社が保有するさまざまな事業を通じて、社会のよりよい選択に向け、活かされている。

現代社会とリスクは不可分だ。自然環境に伴うリスクは昔から存在していたが、複雑に作り上げられたインフラや技術の拡大・浸透によって、リスクはより多様で複雑なものとなり、リスクに伴う影響の規模は拡がり、より深刻なものとなってしまった。リスクは多様な形で顕現化し、経済活動や社会活動に多大な影響を及ぼす。社会そのものを消滅させてしまうことにもつながりかねない。だからこそ、リスクができるだけ小さいうちにその芽を摘み、さらには、いざリスクが発生したとしても、これに耐え、元に戻る力を持つしなやかな社会にしていかねばならない。

同社は、新しい技術の導入も含めて、従来の保険の枠を越えた地平を見ている。新しい技術や投資に目を奪われがちだが、その源泉は、同社の企業風土ともいうべき、社会と接し、多様な声

に応える人材と組織を育てる CSR 経営とこれを支えるあらゆる仕組みにある。次なる社会について考え、自社が担うべき役割を常に定義し直し、実践していくプロセスが至るところにある。次なる社会をリードする公器たる企業の第一歩とは、そうした地道に継続される経営と仕組みにこそあると SOMPO ホールディングスの歩みは教えてくれる。