

## 第三者意見



坂本 文武氏 (さかもと・ふみたけ)

米国NPOへの経営コンサルティングを経て、現在、企業の社会的責任とコミュニケーションに関するコンサルティング、講師などを行なう傍ら、NPO等への経営支援を行なう。著書に『NPOの経営』（単著、日本経済新聞社、2004年）のほか、『ボーダレス化するCSR』（同文館、2006年）、『環境CSR宣言—企業とNGO』（同文館、2008年）など。日本NPO学会理事、NPO法人ソーシャル・イノベーション・ジャパン常務理事、NPOの資金調達専門のコンサルティング会社ファンドレックス社外取締役などを務める。米国ケース・ウェスタン・リザーブ大学非営利経営学修士号（日本人で初めて同学位取得）。2010年10月より立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科 准教授。

アクサ生命では、今年を「CR元年」と位置づけ、責任ある姿勢でビジネスに取り組み、すべてのステークホルダーとの信頼関係を築くことで、選ばれる企業になることを目指すことを打ち出している。それに伴い、当ANNUAL REPORTの掲載内容等にも変更を加えている。同社が「フィナンシャル・プロテクション」と定義する保険事業は、30年～50年先の社会に対して必然的に高い関心を払い、人と組織と社会にとってのリスクを排除し、生活に安心を与える社会的責任の本質ともいえる領域で事業を行なっている。その同社が「CR戦略」を打ち出し、体系的に社内外でコミュニケーションするようになったことは歓迎したい。

今後、同社の「CR戦略」を深め、実行力のあるものにするためにも、下記を指摘したい。

当REPORTのスタイルは、昨年度までとは異なり、テーマ×ステークホルダー別にCR関連活動をまとめている。ステークホルダーとの信頼関係を築く、とする同社の姿勢をあらわしたものと理解できるが、さらに言えば、ステークホルダーからの期待や要請と言った「声」を重ね合わせることが期待される。信頼は「ブルーフ」でしか築くことができない、との同社の信念を当REPORTで表現するには、ステークホルダーの声を拾い、それに対してどのような目標を立て行動をしていくのか、を取りまとめ公開していくことが有用と考える。それによっては、既存の取組みの変更や新たな取組みの必要性が高まる可能性もある。「ストラテジックナラティブ」の樹木にたとえるならば、ステークホルダーの「声」が土の養分であり、水分であろう。それが多いほどアクサ生命という幹は太くなり、結果として葉を茂らせ、ステークホルダーに憩いを与えることができる。

関連して「CR戦略」の内容についても言及する。初年度として同社の戦略的枠組みを提示し、将来に向けてステップアップする姿を描

いていることは、ステークホルダーからも理解しやすいと考える。同社が「コンプライアンスステージ」にいる、という現実的な認識にも共感を覚える。さらに期待するならば、同社が描く未来像や、「コンプライアンスステージ」から「よき企業市民ステージ」にシフトしていく具体的な道筋、そのための社内体制、意識変革等の取組みをひとつのパッケージとして提示することで、ステークホルダーは同社の「CR戦略」に実現の可能性があるのではないだろうか。企業が選ばれるためだけにCRを行なうものではなく、社員全員が企業市民に取り組むために企業が存在するわけではないはずである。長期的視野で事業設計をしている同社だからこその広い社会的視野を表現し、市民と手をとり、広げる企業市民活動を再検討し、表現していくことに期待する。

最後に社内体制について言及したい。「ブルーフ」を実践するのは社員ひとりひとりである。CRアクションの意味をしっかりと理解し、それを事業活動と戦略的に統合・可視化することが、今後の推進力の鍵になる。「Ambition V」と相乗効果のある戦略として、さらに具体的で社会的意味のある目標設定、活動の進捗管理と振り返りのできる管理が望まれる。「CR」をビジネスのコアと捉える、と宣言をした勇気が、行動として示されることを期待している。それによって樹木の葉が落ち、土の養分として還元され、ステークホルダーから必要とされる企業になる一歩を踏み出すのではないだろうか。