

## 第三者意見



坂本 文武 (さかもと・ふみたけ) 氏

立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科准教授

専門はCSR、経営組織論。

米国NPO（非営利組織）への経営コンサルティングを経て、CSR（企業の社会的責任）や企業変革のコンサルティングを行うかたわら、CSRやNPO経営に関する講師、執筆、教育活動を行う。著書に『NPOの経営』（日本経済新聞社）、『ボーダレス化するCSR』（同文館出版）、『環境CSR宣言—企業とNGO』（同文館出版）等。公益社団法人Civic Force監事、日本NPO学会理事、ガールスカウト日本連盟評議員のほか、神奈川県相模原市や東京都中野区委員等。非営利経営学修士号。

アクサ生命におけるCRでは、「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、選ばれる企業となることを目指す」と打ち出している。同社の使命にあるように、長期にわたって人々の生活を守ることが保険会社の存在意義である以上、ステークホルダーとの信頼関係の構築は、CRの目的として理にかなっている。また、CRを経営戦略の一環と位置づけ、取り組まれていることも高く評価したい。

東日本大震災にあたってグローバルにいち早く行動し、震災から25日目はAXAグループとアクサ生命のトップが直接被災地（気仙沼市、仙台市）を訪れ、状況を把握したことは、同社のCR精神の表れであり、今後のCR戦略において意義ある行動と賞賛したい。

一方で同社のCRをさらに深めるために、戦略性と計画性、実効性の3点から指摘をしたい。

まずは戦略性である。

同社はCR経営の発展段階において、2015年に「戦略的ステージ」、つまりCRをビジネスの差別化要因にすることを目標とする旨を、本レポート内で宣言している。ここで期待されるのは、このステージにおいて同社が目指す方向性を提示することである。たとえば、「これまで蓄積してきたリスクの専門家としてのスキルやノウハウを活かす」テーマや方法についてであれば、各ステークホルダーとの対話を通して、アクサ生命ならではの姿を提示していただきたい。なお、これまで取り組んできた活動で終了や縮小するものがあるのであれば、事前にその意思を表明し、終了や縮小することによる影響を最小にとどめる策を打つことも必要である。

またアニュアルレポート記載の「お客さまの声を経営に活かす取り組み」は、お客さま満足を測定した上で事業活動に活かし、戦略と連動させている点において評価できる。一方、「魅力ある職場づくりのための取り組み」については、その主旨を「個人の成長とビジネスへの貢献を可能にする職場環境の構築」としているが、CR戦略で掲げる「CRを企業文化の一部として浸透させる」との関連性が言及される必要があるのではないだろうか。

次に計画性である。

信頼の要は、有言実行だと考える。そのためには、「戦略的ステージ」において、どのような社会を目指し、どのようにそれを実現するのかを具体的に定め、開示することが期待される。同社にとってもステークホルダーにとっても意義ある目標は、ステークホルダーがその実現に協力する動機となり、同社の経営資源を集中して投下する判断基準にもなる。またアニュアルレポートでステークホルダーごとに章立てをしているが、それぞれの具体的な目標や計画が明示されていれば、各ステークホルダーにとっても同社の取り組みを評価しやすく、対話を生む土台になりうる。たとえば「コミュニティの発展に貢献するための取り組み」において、社会貢献活動の目的を明示し、複数年における計画を表明すれば、さらに支援の輪が広がりえるのではないだろうか。

そして最後に実効性である。

「実行」した結果のアニュアルレポートでの開示方法は、今度のさらなる進化を期待する。東日本大震災への支援活動を含めて、アクサ生命が多岐にわたってCR活動を展開してきたことに敬意を表する。しかし、その開示内容が「事実」の記載のみにとどまっており、その先の「成果」にまで言及できているものがまだ少ないといわざるを得ない状況である。CR活動の多くが、定性的な評価を期待する取り組みであるとするならば、同社のCRによって生みだされてきた社会的な変化を情報として開示すべきである。たとえば、東日本大震災に関する支援活動についても、寄付をした事実に加え、それが何に使われ、どのような変化を生んだのかまでを開示することができれば、同社の目的や実績に対する客観的な評価ができるようになる。

日本の大手企業や保険業界の他社に比べ、アクサ生命のCRはまだ緒についたばかりと理解している。しかし前年度に比べ、役員や社員のCRに対する理解は深まり、取り組みの幅も増えてきている。新しいステージにおいて、さらなる進化を期待したい。