

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／(有)坂本文武事務所
専門は経営組織論およびCSR（企業の社会的責任）。米国におけるNPO（非営利組織）への経営コンサルティング会社を経て、CSRや広報および企業文化変革のコンサルティングを行うかたわら、同領域での講師、執筆活動を行う。著書に『NPOの経営』（日本経済新聞社）、『ボータレス化するCSR』（同文館出版）、『環境CSR宣言—企業とNGO』（同文館出版）など。日本NPO学会理事、ガールスカウト日本連盟評議員のほか、神奈川県や東京都中野区、藤沢市などの行政委員などを務める。米国非営利経営学修士号。

ステークホルダーが企業に資産を預けるのは、ステークホルダーだけでは生み出すことができない価値を企業が付加している（付加価値の創出）からである。「長期にわたって人々の生活を守る」（Responsibility）AXAのビジネスは、金銭で表現できる財務価値と、安心のような数字では表現できない非財務価値の両方を同時に実現しなければ、「お客さまの人生に安心を提供する」（Mission）ことはできない。ここでは、アニュアルレポートの記載に基づき、持続的に付加価値を生み、Missionを実現する、という観点から意見を述べる。

顧客の生活は日々変化し、これからも変化を続ける。その意味で、「私たちのビジネスにおける新しい基準をつくる」（redefining/standards）として、顧客の生活の変化に機敏に対応する姿勢を表明していることを高く評価したい。具体的には、「医療保障を再定義する」との意図から、『アクサの「一生保障」の医療保険 OKメディカル』の開発や、付帯サービスとしての『アクサのメディカルアシスタンスサービス』の導入は、その現れと理解している。アニュアルレポートにおいても、開発の背景に触れ、社会的要請に応える姿勢を打ち出していることは、ステークホルダーの信頼に応えるあり方である。

さらに評価したいのは、「コミュニティの発展に貢献するための取り組み」として記述のある「CR Fixed Income Fund」である。日本は少子高齢化の“先進国”であり、それに起因する社会的課題は数多く存在する。「持続可能な社会を築くために貢献していく責任」を果たすため、自社のスキルやリソース、リスクに関する専門知識を活用する姿勢を、実態ある形にして推進していることを賞賛したい。

業界でも例を見ない先駆的で持続性のあるこの枠組みは、運用部門を中心に、自社の資産（たとえば世界的にも優位性のあるALMのノウハウ）と社会からの要請を融合するための部門横断的な社内対話により生まれたことは、信頼され持続的に成長する企業の要素を備えている。

さらなる成長のために指摘をしたいのは、「人材に関する取り組み」である。社員が能力を発揮し、「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」のため、各種プログラムを精力的に整備し、展開していることは評価できる。特に、ダイバーシティ&インクルージョンを推進するためのCEOほか経営陣のコミットメントは、他社と比しても力強い体制だと認識している。さらに改善できる点があるとすれば、社員の意識に、顧客の先にある社会の視座を取り入れ、常に念頭に置くことができるような仕組みや環境を作ることではないだろうか。全世界同時イベント「CR Week」を開催し、“社会”つまり、顧客の日々変化する生活環境への社員の意識づけを始めたことは、賞賛すべきことである。2012年度は、社員が自主的に27もの“CRアクション”を企画する動きがあり、参加者が7,100名にのぼった、とも聞いている。「がんばれ!東北! 1件1ユーロ寄付キャンペーン」なども、意識付けに貢献する取り組みである。「信頼と成果を重視する企業文化」には、社員の能力や専門性を高めることの先に、日々の生活環境の変化をいち早く捉え、中長期的な社会の変化を的確に予測し、新たな基準（redefining/standards）を提供できる社員が増えることが期待される。Responsibilityは、責任でもあり、企業の社会的適応能力（Response-Ability）でもある、と考えてみてはどうだろうか。