

第三者意見

駿河台大学経済経営学部・同大学院経済学研究科教授
日本経営倫理学会副会長 博士(経営学)
水尾 順一氏



経歴 | 株式会社資生堂を経て1999年駿河台大学に奉職、現在に至る。
(株)アデランス社外取締役、(株)西武ホールディングス企業倫理委員会社外委員、(社)経営倫理実践研究センター首席研究員、2010年ロンドン大学客員研究員他。著書『サステナブル・カンパニー:「ずーっと」栄える会社の事業構想』宣伝会議、『マーケティング倫理が企業を救う』生産性出版など

企業でCSRを実践し、大学でその理論構築をしながら、“CSRの理論と実践の融合”を社会に促進してきた立場から、住友生命グループのCSR活動について以下に第三者意見を申し述べます。

高く評価できる点

ステークホルダー・エンゲージメントにより、CSRのブランド価値が進化し成長戦略に結びついています。

CSRブランドの進化は、ステークホルダーの声を把握し、マネジメントに反映させることで促進されます。住友生命グループ(以下、同社)は、ステークホルダー・エンゲージメント(参画)に取り組みながら「住友」の信頼を核に、伝統と革新の志を発揮し新しい「理想の会社」づくりを進めています。具体的には、本書でも開示されているとおり、

- ・ご契約者懇談会、お客さま満足度アンケート、コールセンターからのお客さまの声などのVOC(Voice Of Customer:顧客の声)に傾聴、
- ・役員との対話ミーティング、経営層への提言・業務改善提案などで、職員の意識を把握、
- ・スチュアードシップ・コードへの対応など取引先との対話促進、

などです。

こうして得た意見や要望をマネジメントに反映させることで、CSR経営の継続的な改善に結びつけています。

サーバント(他者を支援する)・リーダーシップの実践がうかがえます。

上記の考え方を現したのが105頁にある組織図です。多くの会社の組織図は、ピラミッド型で頂点に本社(人であればトップが頂点)があり、現場へとブレークダウンされるのですが、同社の組織図は逆三角形のピラミッドとなっています。これは、米国の経営学者ロバート・グリーンリーフが1970年に表現したサーバント・リーダーシップというマネジメントの考え方です。本社やトップが支援すべきはお客さまであり、またそれを進める現場の職員です。

その結果CS(顧客満足)、ES(従業員満足)が促進されるといいうリーダーシップの考え方で、会社の姿勢を示す秀逸な組織図といえます。

なお、この組織図は同社のCSR経営の基本的な思想にもかかわることから、できれば、「住友生命のCSR」の冒頭でサーバント・リーダーシップの説明と共に表現されると、ステークホルダー・エンゲージメントの思想も含めて、一層理解が深まるものと考えます。

今後に期待する点

CSVによる新市場の創造を通じて、CSR経営の更なる進化を祈念します。

同社は、日本が超高齢社会を迎えて取り組むべき今後の社会的課題として「健康長寿社会の実現」に向けた「健康(バイタリティ)事業」プロジェクトへの参入を発表しました(2016年7月21日付ニュース・リリースより)。

同社のコア・コンピタンス(中核能力)ともいえる保険事業を生かし、「健康増進型保険」に取り組むことで社会的課題の解決に貢献する意味から、米国の経営学者マイケル・ポーターが論じるCSV(Creating Shared Value: 共益の創造)の活動といえるものです。視点をかえれば、同社の経営資源である「ブランド・バリュー」を生かして同社の持続可能な発展をめざす戦略的CSRの活動でもあります。

従来の「死亡、就労不能、病気に備える」「守りの保険」ビジネスをさらに発展させ、「健康を増進する」「攻めの保険」として、新たな領域を開発する意味から戦略的な価値を有するものであり、CSR経営における先進的な取り組みと評価することができます。同社の高品質なCSR経営により、持続可能な発展をめざすサステナブル・カンパニーのモデル企業たるべく心から祈念申し上げます。

第三者意見を受けて

住友生命保険相互会社 執行役常務 古河 久人

貴重なご意見、誠にありがとうございます。当社は、「ブランド戦略」を基軸として、「お客さまにとっての価値向上」、「成長戦略」、「経営基盤の強化」の枠組みに沿って各種取り組みを進め、お客さまからみて「一番薦めたい保険会社」の実現を目指しております。取り組みを進めるにあたっては、ご意見いただいたとおり、各ステークホルダーの声に耳を傾けること

が重要と理解しており、引き続き注力してまいります。

また、先日発表いたしました「Japan Vitality Project」の取組みはCSVの概念に基づいたプロジェクトであり、健康増進を機軸として新たな市場を開拓することで、「お客さま」、「社会」、「企業・従業員」に共通する新しい価値の創造と企業の成長を実現してまいります。

