三井住友海上グループのCSRの取組と成果

植村 裕之

三井住友海上火災保険株式会社

三井海上と住友海上は2004年10月1日に合併した。当グループは幸いにも、ずっと増益路線を続けており、2004年上半期の増収も確定した。しかし、この下半期は台風で700億円の支払が見込まれ、減益となる。

会社を作る時に一番大事なのは経営理念であろう。豊かな社会づくりに貢献する、これが当社の最大の経営理念である。そして最高のサービスと商品を作り、お客様の満足を追求すること、また、永続的な発展を遂げて、株主に報いていくというこの3つを当グループの経営理念にして取り組んでいこうと、スタートした。合併が成功していると言われる理由はいくつかある。合併前に人事制度とコンピュータのネットワークを作ったというのが一番大きい。まず基本の部分で融合したことが、スムーズなスタートにつながったのではないかと。最初にシステムをどうするかという話から入った。加えて、相手の違いを乗り越え、新しいものを作ろうという、非常にモラルの高い、能力の高い社員に恵まれたことも大きな要因だった。

三井海上も住友海上も400年の歴史の中で生まれた会社である。三井・住友両グループともなぜ400年も成長してきたかという、今でいうCSRに非常に熱心なグループであったからである。具体的には、人材の育成や雇用の確保に腐心をしている。環境に関しては、明治時代

から植林事業を徹底的に行っており、公害防止のために年間売上高に匹敵するくらいの設備投資を実施してきている。社会貢献に関しては、病院を作り市民に開放している。美術館も作っている。雇用と環境と社会貢献を両グループが共通して行ってきたことが400年存続し得た理由である。両社共そのDNAを引き継いだことも、合併の成功の1つの要因になっていると思う。

当社はなぜCSRに強く取り組んでいるか。

第1に三井、住友の歴史の伝承者でなければならぬ。CSR400年の歴史を受け継いで次代につなぐ義務があると強く意識している。

第2に新会社の企業風土。どんな社風になるか。いくら経営トップがこのような社風にとっても、そのとおりになるはずはなく、自然に醸成されるものである。その中のバックボーンが何かということ、経営として考えなければならない。そういう意味でCSRをグループのバックボーンにしよう、それからより良い企業風土が生まれるのではないかと考えた。

第3に新会社を作った際に、若手社員約50名を全国から集め、約半年かけて10年後に当グループはどうありたいか、ということをお話し合ってもらった。その結果、CSRの経営を中心にしてほしいというのが彼らの強い要望だっ

三井住友海上グループのCSRの取組と成果

た。これには我々も驚いた。彼らから見ると、給料、仕事の達成感、他社に勝ちたいという気持ちも必要だが、やはり家族や友人に誇れる会社になるにはCSRをしてくれる会社が最も誇りを持てる、充実感があるということで、これを経営の柱にしてほしいというのである。こういう要望を受けたのもCSRに取り組む大きな要因である。

第4は資本主義は進化しているということで、戦前戦後を通じて、資本主義が企業に求めるものは範囲も質も高くなってきている。ISOも資本主義の進化の中で企業に求められてきたことだと思う。BIS基準も信用力という部分で、世界が求めてきた結果だと思う。ガバナンスという意味では、今の商法改正で委員会等設置会社の問題、監査役制度の問題、社外取締役の問題、国際会計基準の導入、こういった形で企業にいろいろなものを求めている。今最も求めているのが、CSRである。経営者としては、資本主義の進化論の中で、CSRをとらえるべきであろう。CSRを経営の目標値にすることが求められているのではないか。

具体的取組みとして、2年ごとの中期経営計画で3つの戦略を立てている。1番目は成長力NO.1、2番目は収益力NO.1、3番目は企業品質NO.1。これを達成するためにどういう政策が必要か。成長力NO.1というのはBig Company、収益力NO.1はStrong Company、企業品質NO.1はGood Companyになろうというメッセージである。3つのCompanyの柱が同じような太さや長さで支えあって初めてエクセレントカンパニーになり、ステークホルダーから評価されるようになる。企業品質NO.1という戦略を大きく入れて計画している。

CSR委員会を作る際、社長が委員長になるということで了解を得たが、CSRは言葉自体が新しいものであるので、強いメッセージが必要ではないかと考えたためである。そしてその

下にCSR推進室を設けた。

グループには2万人の社員がおり、そのうち半数以上が平成以降の入社で、年齢や勤務形態もさまざまだ。そういう目線でCSRを話さないグループは動かない。やさしいキーワードを発することが経営陣の責任である。当社では「CSRはルールを大切に作る、人を大切に作る、地球を大切に作る会社になることととらえれば、結果的に社会的責任を果たせるのではないか」という視点で業務をみてみようと言った。具体的行動のキーワードは、①全員参加、②業界の先頭を走る、③できる限り数値化する、の3つだ。BigとStrongの部分は数値が出せるが、Goodの部分は数値化が難しい。しかし、なんとか置き換えて、数値化しようと努めている。

1番目は全員参加の成果である。CSRの視点で自分たちの事業を全部洗い出した。経済同友会が昨年度「CSRで望まれる項目」というのを出したが、それを自分達の部門でできている項目とできていない項目を洗いだし、CSRという視点で全事業を洗い出した、という意味での全員参加はできた。

2番目も全員参加ということで、全国各地に男女、特に若手のCSR推進担当者を置き、全国で630人、海外37カ国のネットワークをつくった。

3番目は当社のステークホルダーを7つという形で数値化した。お客さま、株主、代理店、取引先、社員、地域社会・国際社会、環境。これらに優先順位はないが、この7つをステークホルダーとしている。

4番目は行動憲章を作成した。この7つのステークホルダーに対してどのように行動するか。事務局が原案を2004年4月に作り、半年間イントラネットを通じて全社員に開示し、あらゆる提案を受けた。いろいろな形で全員が参加、修正しフィードバックするという形で同年

10月1日、創立3周年に初めて行動憲章を発表した。

5番目はCSRのレポート作成である。まだ内容は完璧なものではないが、当社の取組の不十分な部分がよくわかる。これを毎年8月に発行して、不十分なものをどのように改善しているかということレポートを出していく。

6番目は業界の先導者たれということで、UNEP（国連環境計画）に金融機関の中で一番最初に参加した。グローバル・コンパクトへも日本の金融機関として初めて参加した。アナン事務総長が提唱している、「今世界には多くの平和と繁栄があるが、それに倍する不幸と貧困がある。世界の企業が世界的に連帯して、社会的責任を果たせば、世界の平和に貢献する。そしてそういう企業が永続的発展をすることができるのではないか」、これに大変感銘し署名した。この動きはさらに強まる。当グループがCSRを通じて世界平和と繁栄に貢献すると宣言することを重要視して、グローバル・コンパクトにサインした。

7番目は具体的数値。CSR会計を日本企業で最初に作った。従来環境会計に2つの項目を追加した。1つはコンプライアンスに関する会計、もう1つは社会貢献に関する会計。当社がどの位のコストをかけているのか、それに対してどの位のリターンがあるのか数値化した。アナリストの理解もかなり進むのではないかと。また、CSR Valueという考え方も取り入れた。コストをかけて企業価値はどの位あがったのか。年毎に投資したコストに対して当社の価値がどれだけ上がったのかというCSR Valueというの、経済産業省のブランド価値の計算を下敷きにしてチャレンジした。さらに、ステークホルダーへの資源配分。当社のキャッシュフローの中で7つのステークホルダーへどのようにキャッシュが配分されていくのか、という配分の流れを数値化した。配分基準が変わってくるのではなかろうかという期待も込めて作っ

た。

8番目は日本ではまだ少ないが、SRIファンドへ当社の株式が組み込まれたことで、これはひとつの成果の結実である。スタート時に行ったのが、ISOを全拠点でとろうという取り組み。金融機関で全拠点でとっているところはないが、当社は全店で14000シリーズにチャレンジし、見事に認証された。これをさらに発展させ、東南アジアで植林事業を進めていこうとしている。これは当社が年間6,800トンの紙を使っており、ガソリンは5,000キロリットル、電気代は95,000キロワットと大変なCO₂を排出している。これをなるべく多く吸収する植林事業が必要である。その国の水害の拡大を防ぐことは、保険事業にとっても効果があるだろう。定期的に職員が出向いて植林事業を行ってくる。

これら以外に、当社には福祉財団と文化財団という2つの財団がある。福祉財団は交通事故や高齢者介護に関する研究等の助成を行っており、文化財団は地域で音楽、芸術、文化支援を行っている。社会貢献分野では、「スマイルハートクラブ」という組織があり、社員有志が給料の端数を拠出し、それを集めて社会貢献をしている。クリスマスカードも世界の子ども達が描いた絵で作って、世界の紛争地域の子ども達を支援したり、セーターを編んで寒冷地の難民に贈っている。これらの活動が評価され、2004年には厚生労働大臣表彰を受けた。他にも、ビルの屋上緑化、アマチュアスポーツなどを熱心に行っている。女子柔道部と陸上競技部の選手はアテネオリンピックにも参加した。彼女達は契約社員ではなく、正社員として午前中は働いている。これらは大切にしていきたい。新会社として一番最初に、1人もリストラしないと宣言した。リストラ路線はとらない。そのかわり交際費、通信費、コピー費は削る。2年間で450億円の経費を削減することができた。

今後の課題は国内・海外全ての拠点で一体の

三井住友海上グループのCSRの取組と成果

取組をすることである。行動憲章の英訳はできたが、これから中国語やポルトガル語などあらゆる言語に訳し、これからそれぞれの国に合う行動憲章にする作業やネットワーク構築が残っている。全員参画、全員参加は永遠のテーマだと思っている。弱点の補強、さらなるガバナンス、さらなる商品化。よりエコが高まる、ISOがより高まるといった商品開発をしなければならない。また、さらなる環境対策、女性登用、取引先を選別するための基準作り等をより高め、数値化に取り組んで行きたい。グループ会社にインターリスク総研というリスク分野を専門とする研究所があり、ここでCSRのコンサルティング事業を行っている。グループの発展に向けて、世界の平和と繁栄のために頑張っていきたいと考えている。

※この原稿は2004年10月16日、消費者金融サービス研究学会第5回全国大会での講演議事録である。