

世界のリスク・課題の解決でリーダーシップを発揮するイノベーション企業

# Forbes JAPAN

SPECIAL EDITION With **MS&AD** Mitsui Sumitomo Insurance



Sustainability Transformation

保険には、未来を変えるチカラがある。

## COVER



上段左より時計回りに

- 犬飼勇斗（北海道支店 法人営業課）\*1  
亀山 悠（傷害疾病損害サポート部 傷害疾病  
第一保険金お支払センター）\*2  
フェビー ベンジャミン  
（持株 デジタルイノベーション部）\*3  
中里岳史（岐阜自動車営業部 第一課）\*4  
小寺湖美（経理部 会計第四チーム）\*5  
道下美里（福岡支店 バラアスリート）\*6  
成田千穂（関西企業自動車損害サポート部  
第二保険金お支払センター）\*7

- \*1：スーツ¥198,000（リングジャケットマイスター）、ネクタイ¥26,400、チーフ¥13,200（ともにリングジャケット ナポリ/以上リングジャケットマイスター206 青山店tel.03-6418-7855）、シャツ¥11,550【オーダー価格】（麻布テーラー/Y&Mプレスルーム tel.03-3401-5788）、シューズ¥100,100（クロケット&ジョーンズ/トレーディングポスト青山本店 tel.03-5474-8725）  
\*2：ジャケット¥74,800（チルコロ 1901/トヨタトレーディング プレスルーム tel.03-5350-5567）、ニット¥19,800（ドレステリア/ドレステリア 渋谷スクランブルスクエア店 tel.03-6419-7115）、パンツ¥16,500（RBS/ビームス ウィメン 原宿 tel.03-5413-6415）  
\*3：ジャケット¥59,400（ティージャケット）、パンツ¥33,000（タリアトーレ/以上バーニーズ  
ニューヨーク カスタマーセンター tel.0120-137-007）、ニット¥41,800（ジョン スメドレー/リ  
ーミルズ エージェンシー tel.03-5784-1238）  
\*4：スリーピーススーツ¥159,000【オーダー価格】、チーフ¥1,650（ともに麻布テーラー/以  
上Y&Mプレスルーム tel.03-3401-5788）、ネクタイ¥33,000（キートン/ストラスブルゴ カスタ  
マーセンター tel.0120-383-563）、シャツ（本人私物）  
\*5：ニットジャケット¥25,300、シャツ¥15,400、スカート¥25,300、シューズ¥26,400（すべてド  
レステリア/ドレステリア 渋谷スクランブルスクエア店 tel.03-6419-7115）  
\*6：ニットジャケット¥121,000（クルチアーニ）、パンツ¥63,800（ストラスブルゴ/以上ストラ  
スブルゴ カスタマーセンター tel.0120-383-563）、シューズ¥57,200（オリエンタル/トレー  
ディングポスト青山本店 tel.03-5474-8725）、シャツ（スタイリスト私物）  
\*7：ジレ¥39,600、ワンピース¥27,500（ともにバーニーズ ニューヨーク）、ネックレス¥176,000  
（サフラン/以上バーニーズ ニューヨーク カスタマーセンター tel.0120-137-007）、シューズ  
¥62,700（ビューティフル・シューズ/ギャラリー・オブ・オーセンティック tel.03-5808-7515）

加瀬健太郎 = 写真  
齊藤知宏 = スタイリング  
TOYO、太田瑛絵（nude.）= ヘア&メイク  
友永文博 = 編集

# Enjoy work and fashion to the fullest.

That is MSI's culture transformation

## Photo Story

### 保険で未来を変える 三井住友海上のフロントランナー

社会のあらゆるリスク・課題に向き合い、より豊かで暮らしやすい未来を実現する——。  
リスクソリューションプラットフォームとして、社会の新たな価値創造に伴走する三井住友海上。  
その体現者である、それぞれの持ち場で活躍する6人が信じる「保険のチカラ」とは——。  
三井住友海上では2021年から、カルチャー変革の一環として全社員のドレスコードをフリーにしている。  
ファッションシューティングに挑戦した6人に、新たな可能性を楽しんでもらいつつ、  
仕事観、そして見据える未来を語ってもらった。

Photograph by Kentaro Kase | styling by Tomohiro Saito(for Men), Megumi Ikeda(for Women/KIND)  
hair & make-up by TOYO, Akie Ota (nude.) | text by Ayumi Yoshino (for Men) | edit & text by Fumihiro Tomonaga  
加瀬健太郎 = 写真 齊藤知宏、池田めぐみ (KIND) = スタイルング TOYO、太田瑛絵 (nude.) = ヘア&メイク 吉野あゆみ = 文 友永文博 = 編集文



# Satoe Sawada

澤田 悟恵  
福井支店長

ギャザーブラウス¥5,940、レーススカート¥7,920  
(ともにテイチノキャン カスタマーセンター  
tel.0120-112-961)、アクセサリー (スタイリス  
ト私物)

# Takashi Kubota

久保田 高  
火災新種損害サポート部  
第四保険金お支払センター  
所長

ニット¥49,500 (クルチアーニ)、パンツ¥52,800  
(ガブリエレ バジーン/以上ストラスブルゴ カ  
スタマーセンター tel.0120-383-563)、スカー  
フ¥11,000 (トゥモローランド/トゥモローラン  
ド tel.0120-983-522)



J  
Junya  
Furusaki

古崎淳也

IT推進部 IT企画チーム  
課長

スーツ¥220,000 (リングジャケットマイスター/  
リングジャケットマイスター206 青山店 tel.03-  
6418-7855)、シャツ¥11,000【オーダー価格】(麻  
布テラー/Y&Mプレスルーム tel.03-3401-  
5788)、ネクタイ¥11,000 (ビームSF/ビームス  
F tel. 03-3470-3946)

# Ayaka Shikano

鹿野綾香  
再保険部 業務チーム長

ニット¥60,500 (カシミカ [mika@cashmika.com](http://mika@cashmika.com))、  
パンツ¥31,900 (バオロ カッサリーニ/チェルキ  
<http://cerchi.thebase.in/>)、ジャケット、アクセ  
サリー (ともに本人私物)





# Han

Ka

何 ハン  
グローバル損害サポート部  
国際保険金お支払センター  
主任

ワンピース¥51,700 (フランコ・フェラーロ/  
フジサキ tel. 03-3633-7713)、カーディガン  
¥7,990 (イエッカ ヴェッカ/イエッカ ヴェッカ  
吉祥寺 tel. 0422-72-7006)、アクセサリ (ス  
タイリスト私物)



# Kazuaki

Ishibashi

石橋和章

総合営業第三部 第一課長

ジャケット¥151,800 (タイト アレグレット)、シャツ¥17,600 (ビームスF)、パンツ¥38,500 (ピーティー トリノ)、ネクタイ¥20,900 (ルイジボレッリ)、チーフ¥7,480 (フランコ ハッシ/以上ビームスF tel. 03-3470-3946)

## フロントランナーの素顔

### Satoe Sawada

澤田 悟恵  
福井支店長

A1

2022年4月にリテール営業支店の支店長として福井に着任しました。初勤務となる福井は、実は当社のシェアはそう大きくありません。現在、地方創生や地域貢献を軸に、保険販売だけに限らず、さまざまな付加価値を提供することで地域に根差し、選ばれる保険会社となるべく日々奔走中です。また同支店初の女性支店長として、新規開拓とともに、従前以上に細やかな心遣いをもって既存のお客さまのフォローアップに尽力。社内外のコミュニケーションのいっそうの活性化を心がけ、私自身も服装から言葉遣いまで、可能な限りオープンで話しやすい場づくりに努めています。プレッシャーがある半面、自分の判断で多くを決められる環境に、大きなやりがいを感じます。

A2

昨今の国内外の幅広い領域にわたる環境変化に対応すべく、知識や経験を習得する多様な制度を整え、後押ししてくれるのが当社の特長。同時に、培ったノウハウを、改めて社の共有知として蓄積・還元します。さらに失敗を許容し、挑戦を奨励する社風が浸透。支店長としても日頃から「後々の責任は取るので、迷わず思い切ってチャレンジするように」と、支店メンバーに伝えていますね。

女性ならではの心遣いとソフトな雰囲気を感じています



A3

近年、自然災害のリスクが甚大化するなか、保険金支払いだけでなく、事前の予防から災害発生後のスムーズな復旧まで、前後を見据えたトータルな視点が求められます。例えば当支店では、大規模な水害時に当社の損害調査情報を自治体に提供することで、自治体における住家被害認定調査の負担が軽減でき、被災者に罹災証明書の迅速な発行が可能となる被災者生活再建支援サポートを積極的に提案しています。リテール営業支店として、自治体との連携による地方創生への取組は欠かせません。私たち保険会社は、今後も環境変化に迅速に対応し、お客さま、代理店、そして社会に貢献可能な、最高のプラットフォームとして、より期待される存在になっていくはず。

### Takashi Kubota

久保田 高  
火災新種損害サポート部  
第四保険金お支払センター  
所長

A1

火災保険や賠償責任保険などの保険金支払いを担当する部署で、2021年4月に所長に着任しました。取り扱う商品は多岐にわたり、近年では世相を反映してサイバー関連の保険なども増えています。日々大勢のお客さまより事故の連絡を受けますが、一つとして同じものではなく、お客さま一人ひとりに寄り添った対応が肝心。コミュニケーション力・人間力が必要となる仕事だと実感しています。保険金の支払業務は、事故に遭われた不安な状況から、お客さまがいち早く日常生活に戻るためのサポートです。ただ、場合によってはお客さまが想定されていたお支払内容にならないケースもある。そんなときこそ、コミュニケーションのとり方を工夫し、理由をいかに納得していただくかがカギ。保険という目に見えない商品の真価が問われる重要な業務だと、毎回を引き締めて臨んでいます。

A2

風通しがよく、若手にも責任のある仕事を任せ、それを見守り支えてくれる優秀な方々が揃っていると思います。責任者の立場になったからこそ、その難しさやありがたさを改めて感じますね。私も入社3年目の頃、大きな失敗をしたにもかかわらず、その直後に上司の後押しで難しい賠償事故の対応を任されたという経験があります。苦しいなか、むしやりに挑戦して困難を切り抜けた、忘れたい成功体験です。

A3

保険は金銭的なサポートが未来への挑戦を支えているというだけでなく、未然に損害を防止するロスプリベンションの役割も担っています。その結果として、お客さまの未来がよりよいものになることが喜びです。また今後は、いかに事故のない社会をつくるかを考えていくうえで、保険会社のもつ業界横断的な事故のデータも活用されていくでしょう。私の仕事もまた、お客さまとのコミュニケーションのなかから価値ある情報を収集しなければなりません。それをデータ化することで、事故のない明るい未来づくりに貢献できると確信しています。

コミュニケーション力 & 人間力でよりよい未来を創造していきたい



(QUESTION)

- Q1 現在の仕事内容についてお聞かせください。
- Q2 会社の魅力はどこにあると思いますか。
- Q3 これからの未来に保険はどのように貢献できると考えますか。

### Junya Furusaki

古崎 淳也  
IT推進部 IT企画チーム  
課長

A1

ITに関わるさまざまな戦略や施策の推進、各種大規模プロジェクトの開発支援やシステム経費削減への取り組みなど、幅広い業務を担当しています。中期経営計画におけるシステム戦略を策定したり、システムをスリム化して経費削減するための新しい投資枠を設定したりと、一から仕組みをつくっていくような業務に携わる機会も多い。その分、難しさはありますが、非常にやりがいのある環境だと感じています。

ITに関わる業務は挑戦の連続。難しい半面、非常にやりがいも感じます



A2

人材を“人財”と表現している通り人を大事にする会社で、研修等の教育制度の充実や多様な働き方を支える仕組みの導入など、働く環境への配慮が感じられます。実際に仕事をするうえで、家庭をないがしろにするような働き方を求められることはありません。私はこれまで海外や子会社、行政への出向などを経験し、外から会社を見る機会が何度ありましたが、この会社に戻ってみると優秀で真摯な社員が多いと実感します。

A3

未来を変える主体となるのは、新しい技術やテクノロジー。しかし、それらの進展には必ず新たなリスクが付随します。いままでにない技術が実用化される過程では保険のようなリスクヘッジが必要であり、その意味で、保険は未来を形づくるためになくてはならないものと言えるでしょう。また「事故が起こったら保険金を支払う」という従来型の保険商品・サービスの提供だけでなく、そもそも「事故を起こさないようにする」、あるいは「起こった場合の被害を抑える」といった取り組みを強化していくことも重要です。私が所属するIT部門では、DX推進など保険に関わるITの革新や高度化への対応を推進。技術革新により、お客さまが事故発生後すぐに保険金を受け取れるようになったり、不安や不明な点があった場合にAIから即座に回答を得られたり、過去にはなかった多彩なサービスを実現しています。これからは最新技術を導入しながらお客さま第一の姿勢を追求することで、上質なサービスや豊かな未来の形成に貢献できると信じています。

## CEO's Message

### 船曳真一郎

三井住友海上火災保険株式会社  
取締役社長

ファッションは自己表現の手段です。社員一人ひとりがちょっとした意識をもつことで、自身を変え、それぞれの可能性を広げる機会になるもの。行動する環境を変える、自由な発想で仕事をする。そうすれば行動や知見も変わる。気持ちが前向きになり、新たな挑戦の意欲が湧く。発想力、創造力、推進力、イノベーションを起こす力は、こうしたことから身につけていくものだと思うのです。

## Ayaka Shikano

### 鹿野綾香

再保険部 業務チーム長

#### A1

2022年4月より再保険部業務チームおよび海外官民連携推進ユニットに所属。同チーム長および同ユニット長として統括役を務めています。当チームは保険引受のリスク管理に関し、再保険に関連する各部を統括する役割を担っています。国内外の自然災害リスクや信用リスクに関して、最適な保有・再保険戦略を企画・管理することや、国際金融機関等との官民連携の取り組みを通じ、当社が主要課題として掲げるSDGsを、再保険取引を用いて推進することなどが主な仕事。部署を移って日が浅く、今も業務内容の理解や専門知識の取得に努めており、新しい発見と学びに満ちた毎日です。

#### A2

やる気があり、それを意思表示する社員には、チャンスを与えてくれる会社だと思います。私も早いタイミングで海外駐在を経験し、チーム長の立場になりました。今回の異動前に米国に7年間駐在した経験を生かし、日本の慣習に囚われない新しい仕事の進め方やマネジメントスタイルに挑戦できればと考えています。人には得意・不得意があり、一人ひとり違って当たり前。各自の得意分野・長所に目を向け、褒め、伸ばす。海外にルーツをもつ人や異なる業務経験のある人等、多様性に富むチームのなかで、違いを受け入れ、プラスのチカラが集まることで、より魅力的な組織になるはず。日本における女性の積極的な登用のためにも、私のような存在がいい刺激になって未来が少しでも変わればと願っています。

#### A3

世界中で気候変動対策が課題となり、自然災害への補償を必要とする国々が増えています。各国で補償制度を見直す一方、デリバティブや再保険等で民間会社を活用する官民連携のスキーム構築が進んでいます。私たちは、被災時に国が迅速に復興に取り掛かれるよう、構築された災害補償制度へ再保険を提供するという形で支援に携わっています。欧米の大手再保険会社に比べ、この分野への参画はまだ少ないですが、今後は社会貢献やサステナブルといった観点からも、いっそう力を入れていきたいと思っています。

“ チームメンバーが個々の能力を発揮できるように全力でサポートするつもりです ”



## Han Ka

### 何 ハン

グローバル損害サポート部  
国際保険金お支払センター  
主任

#### A1

現在の部署では、主に日本企業の海外事故に対応した海外PL（海外生産物賠償責任保険）を扱ったり、再保険金の支払業務を行ったりしています。主なお客さまはグローバル企業ですが、なかには事故自体に慣れておらず、取引先から賠償を請求されると慌ててしまう方もいらっしゃいます。そういった際には各地の現地法人を通して、先方と交渉に当たる弁護士など、信頼のおける専門家を手配すると同時に、今後の対応手順とタイムスケジュールを説明。情報を共有し落ち着いていただくことで、その後の進捗がスムーズになります。仕事を通じお客さまと信頼関係を築けたり、幅広い分野のプロフェッショナルから知識を学べたりと、個人の成長を感じられることはやりがいの一つですね。

“ お客さまの状況に寄り添い、適切な情報を伝えることで信頼関係を築きます ”



#### A2

社内ではダイバーシティ&インクルージョンが徹底され、社員は互いに尊重し合っています。全体的にチームワークがよく、働きやすいです。また、多様な専門知識に触れる勉強会や研修も充実。私自身、そこで自分の業務内容について何度かプレゼンテーションを行いました。最近では、例えばアジアの現地法人と本社など、グループ会社内の有志が集まりノウハウをシェアして、互いの成長を促すといったワークショップも頻繁に行われています。

#### A3

未来を変えるとは、既存の問題や将来生じる課題を解決すること。それには試行錯誤が必要であり、失敗を伴うこともあります。保険は失敗のリスクに対して補償を提供することで、未来を変えるチャレンジを支える力をもっています。しかしそのためには、自分たちのリスクコントロールも重要になると考えます。リスクを把握し計画を立て、利益とのバランスを図り、再保険なども活用する。そんなデータと再保険知識を駆使したリスクマネジメントのような業務こそ、これから私が目指したい分野。社会の変化が速く大きいほど、企業にとって保険によるサポートは不可欠です。私たちが変化の波を共に乗り越えながら、より強くなっていければと思います。

## Kazuaki Ishibashi

### 石橋和章

総合営業第三部 第一課長

#### A1

現在は電力会社とガス会社を中心としたエネルギー関連の事業会社をクライアントとして、法人の管財契約や従業員向けの傷害保険などを担当しています。スケールメリットのある良質な商品を、どれだけお客さまに提供できるかが日々の課題。単に保険商品を扱うだけでなく、事故そのものを防止するための方策をお客さまと一体になって考えていくことも大切な仕事です。また、脱炭素化に向けた社会的要請を受け止めつつ、新事業の展開を模索している企業も多い。だから保険会社として、この新ビジネスにどのように携わっていけるのか。脱炭素社会の実現に向けて、クライアントとアライアンスを組みながら同じベクトルで仕事ができることにやりがいを感じています。日々の仕事で心がけているのは「巧遅拙速」。「完璧を求めすぎて遅れをとるより、速い仕事に勝るものはない」という意味合いですが、まさにお客さまの信頼を得るためにはスピード感も大切だと実感。日々この言葉を忘れず、さらなる高みを目指して努力していきたいです。

#### A2

もともとこの会社を選んだ理由が、風通しのよさや一緒に仕事がしたいと感じる人が多かったことでした。その印象は入社後も変わりません。いままでに所属した部署の上司・同僚の誰もが「正々堂々」「全力投球」、皆と一緒にやっという雰囲気があります。

“ お客さまとのアライアンスで脱炭素社会の実現に貢献したい ”



#### A3

エネルギー事業を担当する者として、未来のために再生可能エネルギーへの転換を最優先で進めていかなければならないという責任を感じています。例えばその鍵となる太陽光発電ですが、地震や台風などの自然災害によって設備がダメージを受けることも珍しくありません。そこで、保険会社だからこそ出来る、デジタル技術を活用した防災・減災の仕組みづくりなどに現在取り組んでいます。多くの人が安心して再生可能エネルギーを利用できるよう、後押ししていきたいと考えています。

1	PHOTO STORY
11	INSURANCE HAS THE POWER TO SHAPE THE FUTURE 保険には、未来を変えるチカラがある。
12	4 Transformations for 2025
16	Shape The Future For Each
18	Outline of Mitsui Sumitomo Insurance
20	Column「アフターデジタル」における保険のありよう   藤井保文
21	<b>PART1 SUSTAINABILITY TRANSFORMATION</b> サステナビリティの実現に向けた変革
22	CASE01 Special Issue01 船曳真一郎 × 平原依文
	<b>Planetary Health</b>
27	CASE02 保険で気候変動の解決に挑む
32	CASE03 サステナビリティの実現に向けた変革
	<b>Innovative Technology</b>
34	CASE04 「三井住友海上=メタバース」への取り組み
36	CASE05 住民を守るシステムでスマートシティを加速させる
38	CASE06 保険 × 宇宙
	<b>Resilience</b>
42	CASE07 気象・災害データ×AIにより災害をリアルタイムで可視化
44	CASE08 地方創生の共助モデル「ドラレコ・ロードマネージャー」
46	CASE09 災害大国・日本に安心と安全を①
48	CASE10 災害大国・日本に安心と安全を②
	<b>Social Inclusion</b>
50	CASE11 地方創生のソリューションを提供
52	CASE12 ソーシャルインクルージョンに軸を置いて
54	CASE13・14 Special Issue02 スポーツ振興への取り組み
59	<b>PART2 TRANSFORM THE VALUE</b> 提供価値の変革
	<b>Risk-Solution Provider</b>
60	CASE01 補償前後の価値を創造
64	CASE02 AI活用で多様化する価値観に応える
	<b>Risk-Solution Platformer</b>
66	CASE03 保険×DX
70	CASE04 損保ビジネスの要はデータにあり
72	Column 本業で導く「幸せの脱炭素社会」に期待   高村ゆかり
73	<b>PART3 PEOPLE WHO CHANGE THE FUTURE</b> 未来への変革を担う人々
74	<b>Business Transformation</b> 立浪めぐみ(富山支店) / 高野祐太郎(関西企業営業第三部) / 山野辺 傑(船舶営業部) / 谷内優希(群馬自動車営業部) / 手塚雄士(関西損害サポート第一部) / 三品実優(東北損害サポート部) / 茅原梨奈(グローバル損害サポート部) / 杉浦 師(投資部) / クレア・オコナー(MS Amlin Underwriting Limited) / ジェリー・タン(MSIG Asia)
84	<b>Becoming an Innovative Company</b> 目指すは、イノベーション企業 個の力を強くする人事施策
86	リスクリング / 社外カルチャー / 社外副業 / 社内副業
90	<b>Collaborative Innovation</b>
91	<b>The Future created by Group Synergies</b>
92	Special Message 01 三井住友海上 取締役社長 船曳真一郎
94	Special Message 02 MS&AD ホールディングス 取締役社長 グループ CEO 原 典之

>> 保険の起源には諸説あるが、海上貿易が発展してきた頃から現在のよう  
損害保険の仕組みが生み出されたと考えられている。日本の損害保険の歴史も  
朱印船の時代に遡り、文明開化とともに近代的な保険制度が誕生した。時代  
によって変わるニーズに応える保険は、まさに今に続く「挑戦」を支えてきたと  
言える。三井住友海上はこれからも未来という大海原をわたる航海を支えていく。

## INSURANCE



# HAS THE POWER TO SHAPE THE FUTURE

保険には、未来を変えるチカラがある。

先行き不透明なVUCAの時代で、リスクを扱う保険会社の存在意義とは何か。「未来にわたって、世界のリスク・課題の解決でリーダーシップを発揮するイノベーション企業」を目指す三井住友海上の“未来”を探る。

# 4 Transformations for 2025

## 未来を変えるために掲げる 2025年に向けた4つの変革

先行き不透明なVUCAの時代で、リスクを扱う保険会社の存在意義とは何か。  
「未来にわたって、世界のリスク・課題の解決でリーダーシップを発揮するイノベーション企業」  
を目指す三井住友海上の“変革”を探る。

# 01

## サステナビリティ・トランスフォーメーション (SX)を実現する会社へ

いま、私たちが暮らす地球では、気候変動や新型コロナウイルス、国家間紛争などの地政学的リスクの高まり、テクノロジーの進展による新たなリスクの発現など、さまざまな課題に直面している。それは私たちの生活だけでなく、企業活動の持続性にも大きな影響を及ぼしている。そんななか、三井住友海上では2022年4月からスタートした中期経営計画の成長ビジョンとしてサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) を掲げ、「自社のサステナビリティ (稼ぐ力の持続性・成長性)」と「社会のサステナビリティ」を同時実現することを目指している。ポイントは、社会課題を企業が対処すべきリスクであることを超えて、持続的成長に欠かせない重要な要素ととらえることだ。そして、重点的に取り組む社会課題として「地球環境との共生」、「革新的テクノロジー」、「強靭性・回復力」、「包摂的社会」の4つの領域を掲げている。

「地球環境との共生」においては、世界的に注目が高まる気候変動問題に対して、カーボンニュートラルを後押しする商品や再生可能エネルギー普及に向けた洋上風力発電の損害予防サービスなどを提供。さらに2050年ネットゼロ達成を目指し、独自の指標として「MS Green Index」を設定し、取り組み状況や進捗を積極的に開示している。

## グローバルでSXを実現する会社へ

世界41カ国・地域で事業を展開する三井住友海上。世界トップ水準の保険・金融グループを目指すうえで、海外事業を拡大させるとともに、日本だけでなくグローバル規模で、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実現させる必要がある。

目下の取り組みは、日本や海外の各拠点の商品・サービスやソリューション、そしてノウハウを相互に展開していくことだ。そこで要となるのが「TENKAI」プロジェクトだ。グループが保有する人財に加え、成功・失敗も含めた事例の詳細など、あらゆる知見を集約したグループのHUBとして、それらを共有し各地域での実践をサポートするためのプラットフォームになることが期待されている。各地域の最新情報や動向をグループで共有し活用することで、世界情勢に通じたグローバルプレイヤーとして業界を牽引していく。

# 02

⇒ 豪雨や洪水、台風、森林火災など、気候変動による影響と考えられる現象が世界中で発生している。自然環境を保護することももちろん、損害保険においてはそうした自然災害のリスクをできる限り正しく予測する力が求められる。そして、その力は防災にも生かせるはず。地球環境と社会、どちらの持続可能性も高めていきたい。商品の提供に限らない価値を生み出す方法を日々模索している。

## 「業界初」を多数生み出す会社へ

目指す姿の達成のために必要不可欠なのが、社員一人ひとりの力だ。その力を最大化するため、社員全員が常に「業界初を生み出す」という意識をもって、新たなチャレンジに取り組むための文化の醸成に注力している。

具体例として、昨今の「学び直し」への注目の高さを踏まえ、リスクリングを推進する制度や、社内外で「副業」をもつ制度に加え、社内コンテストなどを実施。さまざまなチャレンジを推奨するだけでなく、それらを評価する環境づくりを通して、一人ひとりがいきいきと輝く場や成長する機会を積極的に提供している。加えて、多様な価値観をもつ人々を社内外に増やすことも狙いのひとつだ。このように一人ひとりが変わり、その影響を与え合うことで、少しずつ確かなカルチャー変革を積み重ねている。

# 05

>> テクノロジーの発展によりディスラプションといわれるような破壊的なイノベーションが起こるなか、今後もビジネスだけでなく人々の行動や暮らしは大きく変わっていくことが予想される。利便性が高まる一方で、顕在化していないリスクへの不安があることも事実だろう。「リスクソリューションのプラットフォーム」オーナーとして、常に新たなリスクを先回りしてとらえることが必要とされているのだ。

# 04

## リスクソリューションプラットフォームへ

テクノロジーの発展や社会課題の顕在化により世界が加速度的に変化するなかで、損害保険会社に求められる役割は何なのか。三井住友海上はこれまで、あらゆるリスクを予測し、どのように補償するかを考えることで、人や企業の挑戦を支えてきた。それらを通して蓄積されてきた知見やノウハウを生かすことで、より高度な補償の「前後」を考えることができるのではないかと。リスクを予測するだけでなく、その予防と発生後の復旧までをサポートすることで、今後も未知の世界を切り拓く挑戦者たちに寄り添いたい。それが、三井住友海上が目指す「リスクソリューションプラットフォーム」の姿だ。

この実現のためには、日本全国の代理店との連携が欠かせない。それぞれの地域やお客さまを知り抜いた担当者だからこそ発見・発信・低減できるリスクもある。「リスクソリューションプロバイダー」である代理店と保険会社が一体となった姿こそ、いまの社会に求められている保険のかたちなのだ。

また、地域ごとに異なるリスクや課題にも対応していくため、2022年4月から部支店主体の経営体制へ移行。最適な商品やサービスを迅速にお客さまに届けられる基盤が整った。今後も事業活動や組織運営を通して社会課題の解決に向けた取り組みを加速していく。

# Shape The Future For Each

## 企業メッセージはこうして生まれた 一人ひとりが描く、三井住友海上の未来

三井住友海上の創立20周年を機に発表された企業メッセージ「保険には、未来を変えるチカラがある」。その力強い言葉が生まれた背景には、社員参加型のワークショップがある。ワークショップを主催した経営企画部の熊倉香紗、参加した牟田幸広、石川悠里が思いを語り合った。

text by Sei Igarashi | photograph by Masahiro Miki | edit by Yasumasa Akashi  
五十嵐せい = 文 三木匡宏 = 写真 明石康正 = 編集



写真上はワークショップの様子。さまざまなバックグラウンドをもつ社員42名が2日に分けてオンライン上で集まった。中段、下段は創立20周年記念式典におけるプレゼンテーションの様子。

「プロセスを大事にする」のは三井住友海上のカルチャーを語るうえで欠かせない要素である。「創立20周年の企業メッセージ策定プロジェクト」は、ワークショップで具現化された。その経緯を経営企画部の熊倉香紗は次のように語る。

「2021年春、創立20周年記念プロジェクトの企画にあたり、社員や会社が目指していく姿をマグネットワードのようなものに落とし込む検討が始まりました。ワークショップにこだわったのは、会社の未来を社員自身に考えてもらい、自らの言葉で自由に語り合う場を設けなかったのと、社員の思いや意見をメッセージに取り込むことで力のあるものになると考えたからです。折しも22年にスタートする中期経営計画の策定時期でもあり、絶好のタイミングでした」

### アイデアの数だけ未来の可能性がある

ワークショップには社員42人が2日に分かれてオンラインで参加。メンバー構成は海外拠点のナショナルスタッフやスポーツ選手、障がいのある社員など、部門や地域、役職、年齢などのバックグラウンドが異なる多様な人材が集結した。

当日は、各自が考えてきた会社の未来像をもとに、4、5人のグループでディスカッションを重ねて一案をつくり込み、プレゼンテーションに臨む。

同じグループで参加した牟田幸広と石川悠里はこれまで体験したことのない議論を繰り広げていた。

石川の案は「Risk Conversion Companyとして、誰もが安心・安全に暮らし、夢に挑戦できる社会を実現する」。つまり、あらゆるリスクの削減方法を追求し、時代の変化に沿った保険を提供することでリスクをポジティブに「成果」へと転換することを目指す。

一方、牟田が描いたのは「VUCAの時代に対応した

リスクマネジメント企業として、日本と世界がフュージョンした社会を実現する」という未来。日本の企業が世界へ、世界の企業が日本に進出する際にリスクマネジメントを含めたガイドを行い、コンサルティング業を生業にすることを目指す。事故ゼロ社会を追求したい派と新しいビジネスを生み出そうとする脱保険会社派。二極化が顕著だった。

さらに多様性には想像以上の幅があった。例えば中国現地法人広東支店の趙妻が提案した「スーパー・プロテクト・カンパニー」では、デジタルやテクノロジーを駆使し、ミクロの世界から宇宙まであらゆる世界をリスクから「守る」のがミッションだ。石川は「自分にはない発想。いまの中国の勢いを感じた」と表現する。

グループワークの意義は本音で議論し結論を導くプロセスにあるが、どのように展開していったのか。

「みんなに共通する思いは何だろうと考え、『リスクを回避することを突き詰めた』という一点に立脚してグローバルやDXなどの要素をかけ合わせていきました。ばらばらに見えていたものが、実はつなげると新たな価値を生むことに加え、ばらばらであることで未来にたくさん可能性があることを、みんな実感できたと思います」(石川)

「スマホアプリで個人を取り巻くリスクをソリューションするなど、ほかのグループのアイデアも参考になりましたね。切り口や手法は違っても、リスクコントロール領域のさらなる開拓は共通のテーマでした」(牟田)

### 社員一人ひとりをエンパワーする言葉

22年2月14日、三井住友海上創立20周年記念式典が開催され、企業メッセージ「保険には、未来を変えるチカラがある。」を映像化したムービーが披露された。

映像、音楽と呼応するかのように刻まれていく言葉

のなかに、ワークショップを通して表出した社員たちの熱い思いや意見がちりばめられている。「ワクワクとゾクゾクが交互に押し寄せてきた。保険には挑戦を『支える』、日常に『寄り添う』というふたつの力があると認識していたが、それだけではない。『引っ張っていく』という力が確かにあると感じた」と牟田は話す。

熊倉によると、ワークショップではVUCAの時代や新型コロナの感染拡大のなかで不安を感じているという声も聞かれたという。

「ある種の閉塞感を抱えながらも自分たち自身ももっとワクワクしたいとか、社会を変えていけるような仕事をつくっていったとか、前向きな思いを聞いたのは大きかったです。そのプロセスを生かすためにも、一人ひとりをエンパワーし、かつ多様性を力にできるような言葉が必要だと考えました。ムービーでは多彩な音が最終的にハーモニーを奏でる演出も試みました」

一連の行事の後、牟田と石川はそれぞれ自らに変化を促し、新たな挑戦に踏み出している。ワークショップでクロスオーバーの魅力を知った牟田は、知見を広げ

るべく、スマホアプリを使った「デジタル・マーケティング研修」で全国の社員とディスカッションする取り組みを実践中。一方、入社10年目を迎え今後のキャリアを考えていた石川が選んだ道は、モビリティの追求を通して未来の世界をともにつくっていくことを目指す、大手自動車メーカー担当部署への異動だった。

「それぞれに解釈をして前へ走っていきるのがこのメッセージの素晴らしさ。私の場合は、それぞれが思い描く未来に挑戦していいんだよ、ととらえています。この会社で働く意義とか、イノベーションとは何なのかも腹落ちしたように思います。最先端の世界を見たくなり、自ら手を挙げ新たな環境に挑んでいます。いまは会社の未来をつくるのが私の役目だと考えています」

「保険には多様な可能性があり、保険業は実はとてもクリエイティブな仕事だった。そして社員一人ひとりの思いやエネルギーに触れて、三井住友海上には、未来を変えていく力があると気づけたことが何よりのうれしさだった」と熊倉は言う。「保険には、未来を変えるチカラがある。それは社員からのメッセージでもあるのです」**①**



策定したメッセージを軸に、20周年を記念したムービーが制作された。新しいことを実行していく、という強い意志を込めた1分20秒の動画は式典で披露され、社員からの反響も大きかったという。

左より、熊倉香紗（経営企画部 経営企画チーム 課長）、石川悠里（名古屋企業営業第一部トヨタ室 課長代理）、牟田幸広（神奈川静岡損害サポート部湘南保険金お支払センター 所長）



# Outline of Mitsui Sumitomo

## 国境を越えた挑戦にも寄り添う保険へ 着実な“展開”で未来を変える基盤をつくる

さまざまな挑戦を支えるために広がった三井住友海上の拠点は、41カ国・地域に広がっている。この基盤を活かし、グローバルな連携を深めることでグループシナジーの最大化を目指している。

text by Kiyoto Kuniryō | photograph by Masahiro Miki | edit by Yasumasa Akashi

国領慶人 = 文 三木匡宏 = 写真 明石康正 = 編集



### 「TENKAI」プロジェクトが 変化・進化の起点となる

日本語の「展開」を欧文表記にして「TENKAI」と名づけたプロジェクト。その概要を説明してくれたのは、経営企画部グローバル事業開発チームの江藤瑛彦だ。

「国内外の拠点が一体となって取り組むプロジェクトで、それぞれの拠点がもつ知見やノウハウ、

スキル、テクノロジーなどをグローバルに共有することでグループシナジーを発揮し、企業価値向上と持続的成長を加速させることが狙いです」

さまざまな領域のベストプラクティスがグループ内でリアルタイムに共有・導入されていく体制の構築を目指しているという。本社と海外拠点のそれぞれが孤軍奮闘するのではなく、41の国と地域にまたがる三井住友海上のグローバルネットワークが横断的な意識と共創行動を展開し、綿

密につながっていく。そうしたグローバルな企業文化の醸成が進んでいる。

「TENKAI」は、本社の経営企画部、国際企画部、国際事業部によって編成された事務局が推進している。国際事業部アジアチームの阿部真琴が横断的な取り組みの現状を語る。

「現在、世界が一体となって取り組むべきテーマのひとつに『脱炭素化』があります。日本では2021年8月から『カーボンニュートラルサポート

# Insurance

純利益は約6.7倍！ 三井住友海上の創立から現在に至る規模の拡大

▶ 正味収入保険料（連結）

▶ 当期純利益（連結）



お客さまのビジネスや生活、  
人生に寄り添う国内ネットワーク

▶ 営業ネットワーク（2022年7月1日現在）

営業部支店 営業課支社  
**101** 部支店 **407** 課支社

▶ 損害サポートネットワーク（2022年7月1日現在）

損害サポート部 保険金お支払センター  
**25** 部 **190** センター

▶ 国内従業員数（2022年3月31日現在）

約 **13,500** 名

※従業員数は就業人員数（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む）であり、執行役員および休職者を含んでいません。

▶ 代理店数（2022年3月31日現在）

約 **32,000** 店



特約』の販売を開始して好評を得ていますが、これをワールドワイドに展開するための準備を進めています。特にタイやマレーシアなど新興著しいアジア諸国の拠点から強い関心が集まっています」

もちろん、「日本から世界へ」と向かうベクトルだけではない。国際企画部の企画チームに所属する叶雨舒が今後についての示唆を与えてくれた。「例えば、当社の台湾拠点、明台ではブロックチェーンを活用した航空機遅延保険等のパラメ

リック保険を開発していますが、そのノウハウや経験は今後日本やほかの海外拠点でも生かしていけると考えています。また、電気自動車へのシフトが日本よりも進行している中国は、電気自動車に関する保険のあり方で日本に大きなヒントをもたらしてくれます」

▶▶ 左より江藤瑛彦（経営企画部グローバル事業開発チーム）、叶雨舒（国際企画部企画チーム）、阿部真琴（国際事業部アジアチーム）



## これからの保険に求められるものは何か①

Yasufumi Fujii

## 「アフターデジタル」における保険のありよう

Illustration by Bernd Schifferdecker | text by Kiyoto Kuniryō

2019年に私は共著者として『アフターデジタル - オフラインのない時代に生き残る』（日経BP）という本を出版しています。そこでは「オフラインのリアルな世界が中心で、付加価値的な存在としてデジタルの領域がある」状態を「ピフォアデジタル」としました。しかし、モバイル決済が主流になり、IoTやさまざまなセンサーがリアルな世界にある状態では、人間のあらゆる行動がオンラインデータ化します。もはやオフラインがなくなり、「リアル世界がデジタル世界に包含される」という図式に再編集されます。こうした現象を「アフターデジタル」と定義しています。

「ピフォアデジタル」において、企業は大きな属性でしか顧客を理解できませんでした。それに対して「アフターデジタル」では、日常の細かいタイミングで顧客のことがわかるようになります。顧客の解像度が増すのです。例えば、ダイエットに関するビジネスを展開する企業は、「3日坊主をやめさせるための行動実現」を細やかにサポートしていけるようになります。

私は、保険業界の活路も「アフターデジタル」に見いだせると考えています。生活上のあらゆる不安や困りに際し、「何かあったら、いつでもこの人を頼ればいいんだ」という存在になれるのが保険会社ではないでしょうか。「アフターデジタル」の先進国である中国では、医療についてAIがアドバイスするサービスなどにより、保険会社が「より安心な生活に向けて頼ってもらえる関係性の構築」を進めています。そこで重要なのは、病院を探してくれるサービス、オンラインで問診してくれるサービス、健康の意識を高めるウォーキングを促すアプリとの連動などにより、いかにしてUX（ユーザーエクスペリエンス）をデザインしていくかです。顧客との接点を多くし、それをUXに還元するというPDCA



## 藤井 保文

(ビービット 執行役員CCO  
兼東アジア営業責任者)

1984年生まれ。東京大学大学院修了。上海・台北・東京を拠点に活動。国内外のUX思想を探究し、実践者として企業・政府へのアドバイザーに取り組む。AIやスマートシティ、メディアや文化の専門家とも意見を交わし、人と社会の新しい在り方を模索し続けている。著作『アフターデジタル』シリーズ（日経BP）は累計21万部を突破。最新作は『UXグロースモデル』。

をいかに高速に回していくかの勝負となっています。

私は中国に在住しながら現地の先進的な事例をつぶさに見てきていますが、日本を俯瞰したときに、ファーストベンギンになっているのは三井住友海上ではないかと感じています。例えば、AIが特定の顧客に対しておすすめの保険プランを提示する「MSI Brain」は、しっかりとUXがデザインされていると評価できるでしょう。三井住友海上には、他社に先んじてPDCAを回してきたアドバンテージがあります。

### 保険が社会課題のリスクを顕著化し理想未来へのステップを提案する

これからの企業活動は、「みんなが目指したいと思えるようなビジョンや社会のあるべき姿を掲げることができるか、そこに向かって進んでいけるか」によって優劣が決まります。大事なものは、社会を主語に置いてサー

ビスを開発し、顧客体験にしっかりと注力することです。「アフターデジタル」の世界においては、日常生活のあらゆるところに保険が埋め込まれていくでしょう。さまざまなリスクを拾い上げて防いでいく、あらゆる社会課題を解決していくというのが保険会社の使命ですが、この流れが、より顕著になっていくことは間違いありません。

いま、社会課題の解決を掲げて、デジタルを駆使した施策を打ち出すことにより、いろいろな人や組織が結びつくことができる時代となりました。デジタルを活用した「ドラレコ・ロードマネージャー」や「防災ダッシュボード」といった取り組みにより、まさに産官学で社会課題の解決に取り組んでいるのが三井住友海上ですね。これからも社会課題の解決におけるエクスペリエンスデザインの優れた事例を増やしていただきたいと、私は強く期待しているところです。①