

PEOPLE WHO CHANGE THE FUTURE 未来への変革を担う人々

これまで変革に向けた具体的な活動を紹介してきたが、この章で取り上げるのは、それらを担う社員たちだ。一人ひとりがお客さまや社会、そして自分自身の「未来を変える」ために取り組んでいることは。また、その挑戦を三井住友海上はどのようにバックアップしているのか。変化の激しい時代を生き抜くためには、企業にも人にも変革が必要だ。前例にとらわれず、多様性を認め、新たな挑戦を推奨することで変わりゆく姿を紹介する。

PEOPLE01

立浪めぐみ 富山支店 高岡支社

行政、金融機関と手を組み 富山県のSDGs推進を目指す

富山支店の各支社では、支店横断で金融機関を担当しSDGs推進に取り組んでいる。この取り組みについて、高岡支社の立浪めぐみに話を聞いた。

text by Ayano Yoshida | photograph by Masahiro Miki
吉田彩乃 = 文 三木匡宏 = 写真

三井住友海上は2020年10月に富山市と、22年2月には富山県と包括連携協定を締結し、SDGs推進のための連携を始めた。富山県では、県内企業等のSDGsの取り組みを「富山県SDGs宣言」として発信しているが、現場では実際にどのように取り組んでいるか、



ののだろうか。立浪めぐみはこう話す。

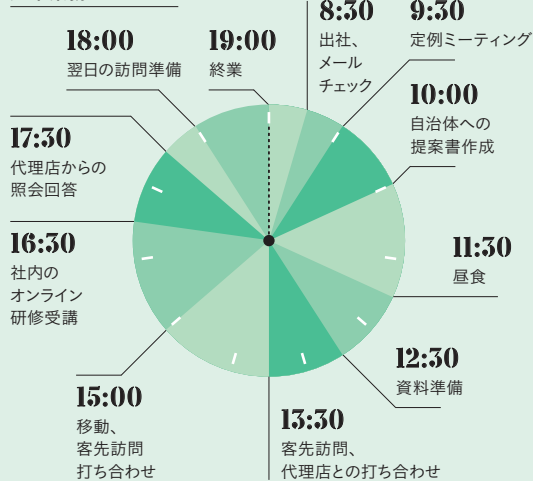
「市や県と包括連携協定によって当社の信頼が高まり、金融機関とのつながりが強くなりました。富山県を代表する主要銀行や信用金庫とアライアンスを組み、支店メンバー全員で県内企業のSDGs推進に取り組んでいます」

対象となるのは各金融機関がもともと取引をしている地域の企業。MS&ADインターリスク総研が現状認識・リスクの洗い出しを行い、その情報をもとに富山支店の社員が金融機関の担当者とともに企業を訪問し、SDGs宣言書策定までをフォローするのである。

この取り組みから得られるものは大きい。「いままではお取引のなかった企業、特に経営層と直接お話しする機会を得ることができます。お客さまの声を聞きながら、新たなビジネスの創出につなげていきたいです。自治体、金融機関、保険会社の三位一体の強みを活かし、最適なソリューションを提案していければ、と考えています」と、立浪は続ける。

立浪はいま、マネジャーになることを目指しているという。今後の抱負を次のように語った。「中途入社して10年がたちますが、営業未経験にもかかわらず多くのことを経験させてもらいました。この環境を活かして、ステップアップしていきたいと思っています。地域で働く女性社員にとってのロールモデルになることも目標のひとつ。自分が働いている姿が、ほかの誰かのキャリアアップの励みになったらうれしいです」

通常業務のある一日



MEGUMI TACHINAMI

立浪めぐみ

課長代理

専門商社、IT系コンサルタントで経理・財務を経験し、2012年、キャリア採用で入社。17年、富山支社に異動し金融機関、企業（電力関係）の傷害、火災保険の営業を担当。21年より現職。

PEOPLE02

高野祐太郎 関西企業営業第三部 第三課

ドイツでの留学時の経験を武器に、 新たな補償の仕組みをつくり出す。

Uber Eatsの配達パートナー向け保険プログラムは、どのようにして準備が整えられ、開始したのか。その中心人物である高野祐太郎に話を聞いた。

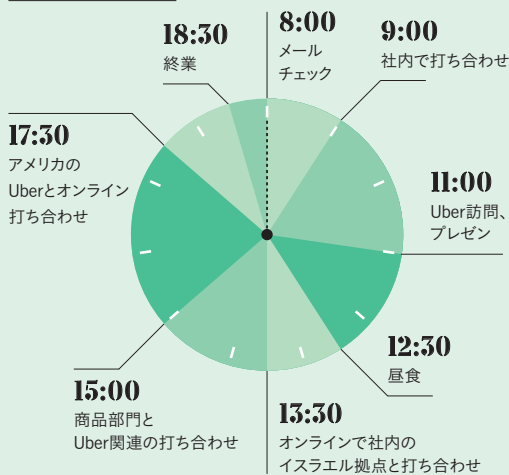
text by Ryoichi Shimizu | photograph by Takao Ota
清水りょういち = 文 太田隆生 = 写真

入社から5年目のある日、かねて海外での活躍を夢見ていた高野祐太郎にチャンスが訪れた。海外派遣研修制度を活用して、1年間、ドイツの現地法人で研修員としてビジネスを学ぶ機会を得たのだ。2020年に帰国すると、折しも社会は新型コロナウイルスが猛威を振るい始めたタイミングだった。社会状況を背景に、彼の留学経験が早速活かされた。

「私の課は、鉄道会社、百貨店など社会インフラを担う大手企業グループを主要なクライアントとしています。一方で、新たなマーケット開拓にも積極的で、Uber Eatsにチャレンジすることになったのです」

コロナ禍による巣ごもり需要で一気に存在感を高めたUber Eats。同時に、配達員の事故が世間でも注目され始めていた。高野のチームは、これまでに蓄積してきたデータや知見を配達員の安心・安全のために

東京出張のある一日



YUTARO TAKANO

高野祐太郎

課長代理

2015年入社。広域法人部にて商工団体や家具メーカーを担当。19年にドイツ留学を経て、20年に帰国後、関西企業営業第三部第三課に配属。現在はUber Eats配達パートナー向け保険プログラムを運営。

役立てられるはず、と考えたのである。

グローバルプラットフォームであるUberの保険部門は、アメリカに本拠を構える。そこで活かされたのが、高野の留学経験だった。留学中に多国籍なメンバーと交流した経験をもとに、高野は本社とのやりとりはアメリカ、事故対応はオランダ・日本・インド、訴訟問題は弁護士がいるブラジルと、Uber Eatsの日本チームといったグローバルな連絡役を務めた。こうした努力が実を結び、20年9月には、Uber Eats配達パートナー向け保険プログラム（賠償・傷害）に加えて、Uber Eats Japanとの包括連携協定を締結。より総合的に、配達パートナーの交通安全と、食中毒対策をメインとした食品安全に向けた支援・共同取組が始まった。「こうした経験を経て、海外拠点で挑戦したい思いがさらに高まりました。現在の業務がその準備になると信じ、日々まい進しています」¹⁾



PEOPLE03

山野辺 傑 船舶営業部 海洋エネルギー室

次世代エネルギー社会の実現に向けて、 洋上風力発電から次なるステップへ

再生可能エネルギーへの社会的な期待が高まり、洋上風力発電も注目されている。保険会社はいかにこの事業に貢献できるだろうか。

text by Michi Sugawara | photograph by Shuji Goto
須賀原みち = 文 後藤秀二 = 写真

脱炭素社会の実現に向けて近年多くの企業が、再生可能エネルギーの主力電源化に力を入れるようになった。特にその切り札とされているのが、洋上風力発電だ。三井住友海上でこの事業に取り組んでいるのが、船舶営業部である。同部は、国内外の一般商船や造



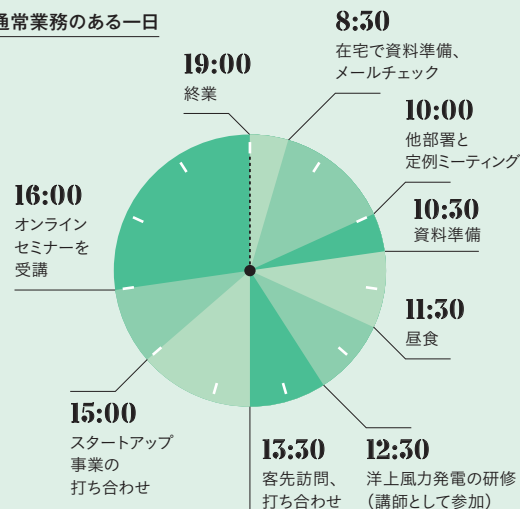
船所、海洋エネルギー開発などの保険商品を扱っている部署。そのなかの海洋エネルギー室で洋上風力推進リーダーとして活躍しているのが山野辺傑だ。

山野辺の現在の担当内容は、大きく分けて2つある。1つは、商社や電力・ガス会社、大手ゼネコンといった洋上風力発電の事業者向けのリスクアドバイザー・サービスの提供。MS&ADインターリスク総研と連携し、洋上風力発電プロジェクトにおけるリスクを洗い出し、各リスクに対応する保険の設計に取り組んでいる。もう1つは、洋上風力発電向け包括保険の引受に関する取り組みだ。2022年7月には、幹事会社として長崎県五島市沖の浮体式洋上風力発電所の建設工事保険の約款を策定し、保険引受を開始した。

リスクアドバイザーと保険引受の2つの取り組みを牽引していることについて、山野辺はこう話す。「保険引受だけでなく、適切なリスク管理を推進することで、安定したプロジェクト運営に貢献できます。ひいては、この産業の健全な発展へとつながっていく。発電事業者さまの『クリーンな電力を日本に届ける』という目標を支援するため、日々業務に臨んでいます」

22年度からは水中ドローンを手がけるスタートアップ企業と提携し、洋上風力発電の事故予防のための新サービスの検討も開始した。山野辺は今後の展望を語る。「当社が石油・ガス開発で培った知見を洋上風力発電に転用・応用しつつ、次世代エネルギー領域では新たな取り組みにも積極的に挑戦していきたいです」

通常業務のある一日



TAKESHI YAMANOBE

山野辺 傑

課長代理

2010年入社。船舶営業部第一課を経て12年に広島の中船船課に配属され、中国地方での営業を担当。16年、船舶営業部海洋エネルギー室に異動し、海洋再生可能エネルギー開発推進担当に。

PEOPLE04

谷内優希 群馬自動車営業部 高崎自動車営業課

保険を売る意味とは何か。 自動車ディーラー代理店とともに考える

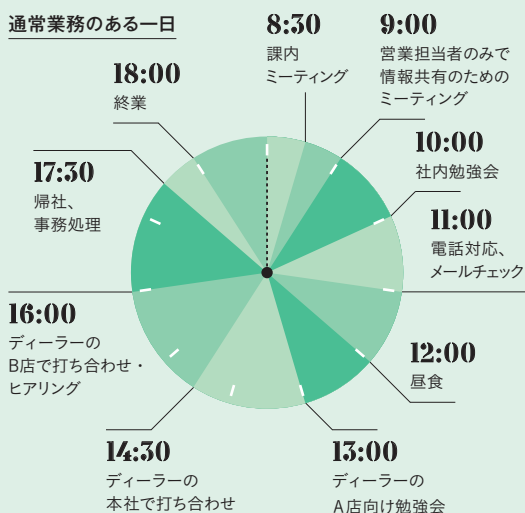
石川県金沢市で生まれ育った谷内優希は今年、自ら希望して群馬自動車営業部へ転属した。その思いを聞いた。

text by Ayano Yoshida | photograph by Masahiro Miki
吉田彩乃 = 文 三木匡宏 = 写真

「自動車ディーラー代理店さまの本業は、車売ることです。そのなかで『車と一緒に保険を売りたい』と
思っていたくには、非常に高い壁があります」

車と一緒に保険を売るとき理由について、谷内優希はこう話す。「お客さまの安心・安全を守るためです」。その言葉の背景には、近年頻発している自然災害への強い思いがある。「被害を目の当たりにし、保険会社としてできることは『何かが起こる前に備えること』『何かが起こったあとの復旧に役立つこと』だと思いました。自動車保険も同様で、お客さまの人生を守るものだと考えています。自動車ディーラー代理店に対しては「お車の購入という、お客さまの人生の転機のひとつにかかわるとき、自動車保険契約の自社加入も勧めることでお客さまを守ることになる」と伝えているという。「お客さまの安心・安全を守りたい」。谷内のこの思

通常業務のある一日



YUUKI YACHI

谷内優希

課長代理

2010年入社。金沢、富山、福井支店を管轄する北陸本部業務グループ（当時）で営業推進を担当。13年、金沢支店金沢第二支社に異動し、営業担当に。18年、同支店自動車営業課に異動。22年4月より現職。

いは、自身のキャリアプランの熱源にもなっている。金沢で生まれ育った谷内は2010年に三井住友海上に入社すると、金沢を本拠地としながら営業推進業務や営業を担ってきた。保険を売るために、まずは自分が保険の重要性を理解する。それを繰り返すうちに、より多くの人に保険の価値を伝えたいという思いが増した。同時に、社内研修で他県の社員と接すると、地域ごとの文化や状況に合わせて、切り口を変えて保険の重要性を伝える必要があることを知った。そのためにまずは自分が県外の世界を知らなくてはいけない。その思いが、彼女の挑戦へとつながったのだ。「社内FA制度を活用し、当社のマーケットシェアが非常に高い高崎への転属を希望しました。ワイドエリア（全国型）への転換も併願し、ゆくゆくは高崎以外の地域へも転属できるよう準備しています」。前に突き進む谷内の姿は、他の社員の挑戦を後押しするはずだ。①





PEOPLE05

手塚雄士 関西損害サポート第一部 堺第一保険金お支払センター

データをもとに事故現場を精査。 適正な保険金支払いに貢献する。

交通事故における保険金の支払いには、事故解析と査定の高度な技術が不可欠だ。日々、どのように業務を行っているのだろうか。

text by Ryoichi Shimizu | photographs by Takao Ota
清水りょういち = 文 太田隆生 = 写真

不慮の交通事故により不安と困惑でいっぱいになったお客さまとコンタクトを取り、代わりに相手と交渉すること。それが、関西損害サポート第一部堺第一保険金お支払センターの業務内容だ。同センターの手塚雄士は自身も10代でバイク事故を起こし、保険会社に助けられた経験から、この仕事に就いた。

手塚が担当する損害サポートの技術アジャスター業務は、事故車調査、損害額査定、物損事故時の示談交渉までを一貫して行う。事故解析に関する技術を評価する社内資格「事故解析エキスパート資格」は合格率2%とされるが、手塚は難関を突破してこの資格を取得した。さらに、グローバルで難関とされるポッシュ社認定の「CDRアナリスト」の資格も手中におさ

**YUJI
TEZUKA**

手塚雄士

技術主任

自動車ディーラーを経て、キャリア採用で2012年に入社。関西損害サポート第一部大阪第三保険金お支払センターに配属後、14年に同部堺第一保険金お支払センターに。現在は技術主任として自動車事故の調査や、事故車両の損害額の査定などを行う。

めている。

「これは警察の科学捜査研究所のメンバーも受ける本格的な資格で、CDRツールによりEDRデータ（事故時のハンドルの角度やアクセルの状態などがわかるデータ）を読み解く能力をもつ人に与えられます。事故車両の損傷状態を読み解く方法と掛け合わせることで、従来よりも現場の状態を細かく調べられるのです」

これらの専門的な知識や技術を用いて真相を把握しつつ、お客さまに対してはどんな人でも理解しやすい平易な言葉と資料で、丁寧に査定内容を伝えていく。

「不正請求を見抜くことも大切だと考えています。多くの善意あるお客さまに迷惑がかかりますから」

また、これらの資格はデータドリブンな事故解析に役立つと手塚は話す。

「自動運転、EVの普及など、自動車の世界は構造から変わっており、データは増加する一方です。そうした潮流をキャッチアップしていくために、デジタルツールの活用にも積極的に取り組みたいと考えています」①



事故現場ではこのようにしてCDRツールを使い、専門的知識をもとに事故解析を行っている。迅速、かつ正確な調査と、丁寧な対応が求められる。



PEOPLE06

三品実優 東北損害サポート部 仙台火災新種保険金お支払センター

「保険が困難から立ち上がるきっかけに」 災害対策室でお客様の声一件一件に寄り添う

2011年の東日本大震災以降も、さまざまな自然災害に見舞われている東北地方。ここで保険金の支払業務に携わることのやりがいとその決意とは。

text by Michi Sugawara | photographs by Shuji Goto
須賀原みち = 文 後藤秀二 = 写真

仙台火災新種保険金お支払センターは、東北6県を管轄として、個人・企業の火災保険や新種保険の事故の受付や対応を行っている。同時に、東北での災害発生時には、現地の立会拠点にもなる。

東北では2011年の東日本大震災以降も、19年の東日本台風や22年の福島県沖地震等が起り、その都度、同センターは災害対策室として日夜稼働を続けた。多い時には社内外から人員が招集され300~400人体制にもなる。三品実優は、そこで災害対策室の運営や交渉難航事案の対応、法人の高額保険金支払いを担当し、さらに支援社員や社外の損害鑑定人らとともに、スケジュール管理や人員配置を行ってきた。「災害時には差し迫った対応を求められますが、そうした

MIYUU MISHINA

三品実優

主任

2016年、総合社員（エリア）として入社。千葉県で生まれ、宮城県で育った。趣味はハンカチ集め、旅行。現在は主任として交渉難航事案の対応や、福島県沖地震の災害対策室の運営などを担当している。

困難に立ち向かっていける人たちが集結した職場です。一致団結して災害対応をやり遂げたときには、特にやりがいを感じます」

また、交渉難航事案や法人の高額保険金支払いの対応では、さまざまな事情をもつお客さまと意思疎通を図り、受付から支払いまでの業務を一貫して受け持つ。電話対応やデジタルツールを使い分け、鑑定人とも綿密な打ち合わせをし、お客さまに対して保険の査定に関する説明を丁寧に行い、適正で早急な保険金支払いを心がけている。

今後の目標は、迅速な保険金支払いが可能な災害対策室の体制構築や、デジタルツールを利用しお客さまに寄り添った保険請求手続きの実現だと三品は話す。「お客さまにとって、有事に保険に頼るのは一生に一度かもしれないほど大変なことだというのは絶対に忘れずにいよう、と思っています。一件一件にしっかりと向き合い、保険という制度が困難から立ち上がるきっかけの一部となれるよう、業務に励んでいきたいです」①



災害時や事故発生時には、損害鑑定人をはじめとする複数の分野の担当者と連携が必要になる。三品はバックオフィスで指揮をとる役割を担っている。



PEOPLE07

茅原梨奈 グローバル損害サポート部 物流第二グループ

「物流リスクマネジメント」の知識と経験を積み重ね マリン保険の新たな価値をグローバルに創造する

グローバルに活躍したい。そんな志をもつ人は多い。
保険会社におけるグローバルな働き方とはどのようなものなのだろうか。

text by Sei Igarashi | photographs by Shuji Goto
五十嵐せい = 文 後藤秀二 = 写真

「当社ではAIやデータの活用で事故が起きない社会をつくるビジネスを推進しており、損害サポートの領域においても新たな取り組みを始めています」。そう語るのは、入社以来、グローバル損害サポート部に所属し、国内外の物流に関する保険金支払業務に従事してきた茅原梨奈。2021年に外航貨物海上保険を扱う物流第二グループに部内異動してからは、大手総合商社の担当となり、①貨物保険による事故対応、②DX活用によるロスプリベンション（損害防止）、③海外エージェントの管理という3つの業務を担当してきた。

英語を使って海外事業に携わる仕事を希望していた茅原にとって、海外エージェント等とともに事案を解決できたときの達成感は大い。しかし、「デジタル化や

**RINA
CHIHARA**

茅原梨奈

主任

2018年入社。グローバル損害サポート部（旧：海損部）に配属になり、メーカー、物流会社等の企業を幅広く担当。21年、総合商社の担当に。貨物保険の事故対応やロスプリベンション取組等を行っている。

価値観の多様化などにより損害保険会社にも従来の枠を超えた価値創造が求められている今、新たなミッションに挑戦したい思いも強くなっている」と話す。

そのミッションのひとつが、DX活用によるロスプリベンションサービスの拡充だ。

「当部にはこれまで蓄積された膨大な事故データがあります。今後は、それらのデータを活用して、事故を未然に防ぐことでお客さまを支えることも私たちの重要な役割になるでしょう。具体的には、当部が持つ事故データとお客さまが持つ輸送データを掛け合わせた事故予測モデルの制作を、実証実験として進めています。私自身は、貿易や物流、DX関連の知識と経験を身につけ、リスクマネジメントのプロフェッショナルとしてお客さまの課題を多方面から解決したいと考えています」

柔和さと芯の強さを併せもつのが茅原の人としての魅力だ。「新たな価値の創造に携わることができるのは幸せなこと。今後は後輩社員にもそのモチベーションを伝えていきたいです」**M**



保険約款の解釈で海外の判例を調べることも。海外の事業体と連携して、事故対応のマニュアル化を目指すワークショップにも参加している。



PEOPLE08

杉浦 師 投資部 投資第一チーム

目標は市場投資のエキスパート。 「スペシャリスト社員」として未来を拓く

大学院で金融工学を学んだ杉浦 師は、入社4年目にして主任スペシャリストとなった。そんな彼の目指すものとは。

text by Sei Igarashi | photographs by Shuji Goto
五十嵐せい = 文 後藤秀二 = 写真

理系の専門性と経済を関連づけ、社会に貢献する。それが、大学院で金融工学に専心した杉浦 師のテーマだった。「数学的アプローチと金融の手法により多様なリスクを請け負う損害保険会社の事業に興味を抱き、資産運用の領域から企業の成長に貢献したいと思いました」。入社3年目には、新たに設けられた「スペシャリスト社員」にエントリーした。投資部は市場領域と事業キャッシュフロー領域の2本柱の強化を図るが、杉浦が目指すのは市場領域のエキスパート。主に国債の運用に携わる一方、部内の勉強会では市場領域の講師を務めるなど、活躍の幅を広げてきた。

中期経営計画で資産運用利益の拡大が重点施策になったことも杉浦の士気を高める。保険会社は基本的

TSUKASA SUGIURA

杉浦 師

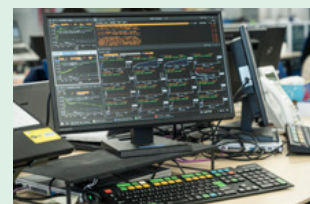
主任スペシャリスト

大阪大学大学院基礎工学研究科を修了後、2019年に入社。財務企画部に配属される。21年、投資部に異動し、スペシャリスト社員にエントリー。22年8月現在、20代で主任スペシャリストに登用されたのは杉浦のみ。

に中長期的視点で安定的な運用を目指す。投資部では短期的な市場動向にも収益機会を見出し、人材育成も兼ねて担当者のアイデアで日々取引を行う。また、投資部では事業キャッシュフロー領域において、2022年1月にスイスの資産運用会社LGT Capital Partnersと共同でニューヨークに資産運用JV（MSR社）を新設し、プライベートエクイティ投資を中心にグループ全体の資産運用収益力の強化とグループシナジーの創造に取り組んでいる。

スペシャリスト社員には明確なアウトプットが求められるが、プレッシャーはないのか。「市場が動く要因は日々異なっていて答えがない。その一方で結果が数字としてフィードバックされるため、その都度分析して考えを深め続けることができます。仲間の助言に学ぶことも多く、お互いに専門性を高め合うことが、当社の人財レベルの向上にも貢献できると考えています」

謙虚な心で学び続け、志高く挑戦し続ける。その静かな闘志が周囲を巻き込んでいく。⑩



杉浦が日々使っているデスクトップパソコン。アナリスト専用のソフトや特殊なキーボードを駆使して、一瞬の動きも漏らすことなく市場の動向を追う。

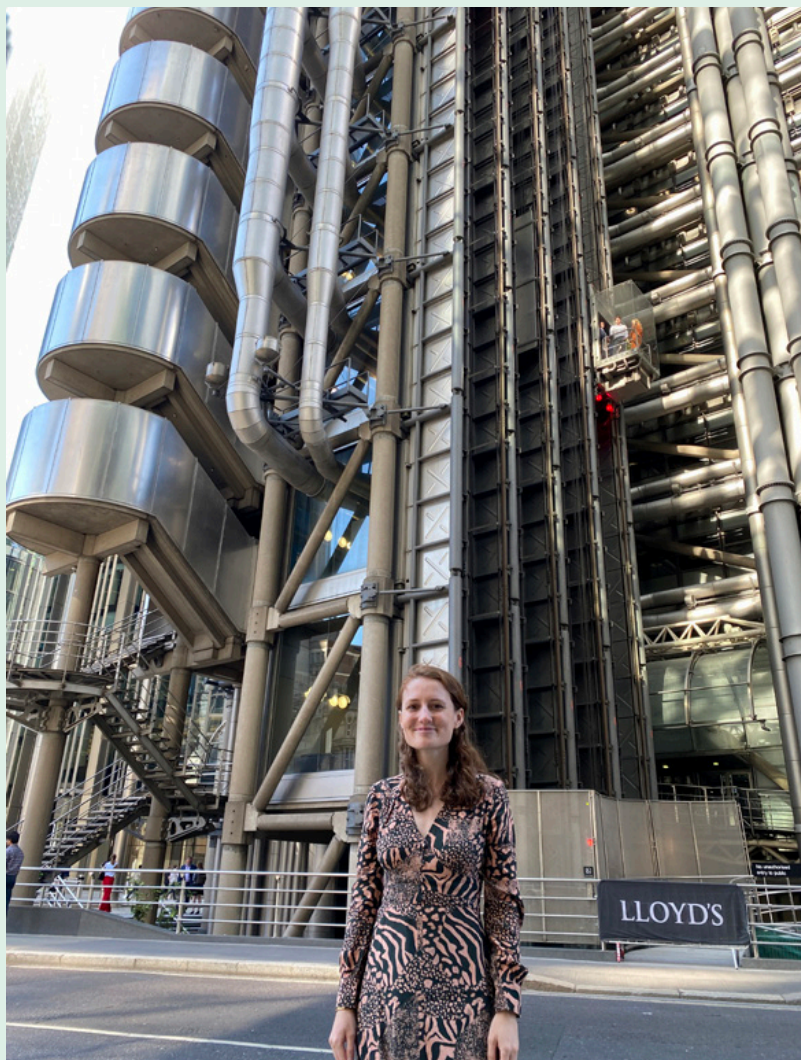
PEOPLE09

クレア・オコナー MS Amlin Underwriting Limited(ロイズ事業)

戦争、テロ、暴動。危険地域でビジネスを展開するお客さまをサポートするやりがいは。

イギリスのロイズ市場に拠点を置くMS Amlinでは日々、巨大なリスク案件が持ちこまれる。Senior Underwriterのクレア・オコナーが保険の意義について語る。

text by Ayano Yoshida
吉田彩乃 = 文



(左) イギリス・ロンドンのMS Amlinのオフィスでの勤務の様子。なお、オコナーは2020年にシンガポールでロイズテロ保険開発グループのリーダーを務めた。
(右) 趣味は旅行。休暇中にヨルダンのペトラ遺跡を訪れた時に撮った一枚。

2016年、三井住友海上はイギリス・ロンドンに本社を置くAmlin社を買収し、以降MS Amlinとして事業を展開している。MS Amlinが手がけるいくつかの事業のうち、クレア・オコナーが所属しているのはロイズ事業を手がけるMS Amlin Underwriting Limited(以下、AUL)だ。ロイズ市場とは、17世紀に発足し、300年以上の歴史をもつロンドンの保険市場の総称。世界各地の巨大かつ複雑なリスクが日々もち込まれ、高い専門性を有するアンダーライター(引受人)たちが、リスクの評価や料率設定、保険引受を行っている場所だ。AULはこのロイズ市場を代表する大手シンジケートであり、オコナーはこのシニアアンダーライターを努めている。

オコナーの専門は、テロリズム、ストライキ、暴動といった、日本ではほとんど引受を行っていない領域だ。こういった特殊な引受に対して日々どのような気持ちで向き合っているかと問うと、彼女は「なるべくポジティブにとらえるようにしている」と答えた。

「この仕事に就く前から、テロや戦争、暴動といったニュースを見るたびに『自分に何かできることはないか』と、何度も胸を痛めてきました。現地で直接助けることはできなくとも、保険を通じて危険な地域でビジネスを展開しているお客さまにソリューションを提供することに、非常にやりがいを感じています」

AULは、有事の際に照会から見積りまでの対応スピードが速いと評判だ。お客さまからの感謝の言葉が彼女の心を満たす。

保険引受の迅速な対応に加えて、“事前”の安全対策についてアドバイスを行うこともある。

「AULは治安・保安に関する情報も豊富にもっているため、その内容をクライアントと定期的に共有し、改善すべき点があればソリューションを提案します。例えば、ある敷地における適切なセキュリティカメラやガードの配置場所・必要数のアドバイス、ホテルで開催されるイベントのセキュリティ対策の提案等を行います」

世界情勢が不安定となるなか、彼女が手がける領域への需要はますます高まっている。「困難に直面している人たちをひとりでも多く助けていきたい」と話すオコナーの眼差しは力強かった。M

CLARE O'CONNOR

クレア・オコナー

Senior Underwriter

2012年、MS Amlinに入社。16年より4年間、シンガポールで勤務し、ベトナム、マレーシア、インドネシア、フィリピン、香港など、アジア各地のMSIG海外拠点を訪問し協業取り組みを推進。

PEOPLE10

ジェリー・タン MSIG Asia

MSIG Asiaはデジタル技術を駆使して地球の3分の1近くの地域を支援する。

MSIG Asiaの営業推進・デジタル部門でSenior Vice Presidentとして活躍する、ジェリー・タンに話を聞いた。

text by Ayano Yoshida
吉田彩乃 = 文



(左) MSIG Asiaのオフィスにて。常に複数の国・地域の拠点と連携するなどハードな業務内容ながらも、社内は穏やかな雰囲気の特徴。(右) OFFの日に旅行に行った時の写真。大自然に触れてリフレッシュするのが趣味のひとつ。

シンガポールに拠点を置くMSIG Asiaは、ASEAN市場に加えて、オーストラリア、ニュージーランド、香港の保険事業会社に対して支援を行っている会社だ。大きな特徴は、三井住友海上の海外拠点のひとつでありながらも、保険の販売は行っていないこと。各地域の海外拠点のサポートを主な業務としながら、グループ全体のグローバルな保険販売に貢献しているのだ。

同社の強みはデジタルソリューションのプロフェッショナルを多く集めていることで、各地域のデジタル化支援にも力を入れている。Senior Vice Presidentとしてこの部門を牽引しているジェリー・タンに日々の業務内容を尋ねると、彼女はこう話した。

「オーストラリアやシンガポール、香港をはじめとするデジタル化の進んでいる地域と密にコミュニケーションをとりつつ、インドネシア、フィリピン、ベトナムといった今後成長していくポテンシャルを秘めた国々の営業推進やデジタル推進に関わっています。時には三井住友海上本社とオンラインでミーティングを行い、情報交換もしています」

やりがいを感じるのは、なんとといっても顧客体験が向上したときだ。

「デジタル推進によりサービス提供先である海外拠点のオペレーションの効率化が進み、コスト削減に貢献できることが私の喜びです」

と、彼女は笑顔を見せる。営推支援の部分では、各地域の海外拠点に対してビジネスパートナーのマッチングを行い、事業拡大のサポートを行うこともある。

タンにはもうひとつ、重要な業務がある。それは、バンカシュアランスだ。銀行と保険会社がパートナーシップを結び銀行の顧客に保険商品を提供する際の、管理業務を担当しているのだ。香港、シンガポール、台湾、インドネシア、ベトナム、時にはMSIG Asiaの本来のサービス提供地域外に所在するインドなどの拠点と連携しながら、パートナーシップの確保に努めることで、各地のビジネスの成長に貢献しているという。

地球の1/3近くに及ぶ地域と関わりながらも、タンの表情は穏やかで、かつ、話し方は常に冷静だ。そんな彼女の立ち居振る舞いに、各地の事業会社も信頼を寄せている。①

JELYNE TAN

ジェリー・タン

Senior Vice President

1993年、シンガポールでTOP3の地方銀行・OCBC Bankに入行。98年に退職し、翌年、Standard Chartered Bankに入社。2009年、MSIG Holdings (Asia) 社 (現MSIG Asia社) に入社。

Becoming an Innovative Company

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

中期経営計画が目指す姿の実現に向けて、人事部では働き方やカルチャー変革を進めている。その代表的な施策を紹介する。

text by Ayano Yoshida | illustration by Sho Fujita
吉田彩乃 = 文 藤田 翔 = イラスト

「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」。三井住友海上が中期経営計画において定めた、2025年度に目指す姿だ。この方針に沿って立てた人財戦略は、「多様な社員全員が成長し、活躍する会社」になること。これを実現するために打ち出したのが、社員一人ひとりのチャレンジを後押しする施策「UPDATE3」や、それを具現化した「UPDATE3²」、また、質の高い時間の使い方を推進する「SMART3」である。

2022年1月、これらの施策の整備を進めるなか、出向や社外での副業など「外部での経験」を課長に昇進するための前提にする方針を社内外に向けて発表した。具体的には、管理職（部長・課長）に占めるこうした経験の持ち主の比率を25年度末までに30%以上にし、早ければ30年度までに課長に昇進するすべての社員にこの経験を求めていくことを目指す、という内容だ。大胆にも思える発表だが、カルチャー変革に対する三井住友海上の真摯な態度を表しているとも言えよう。

実際に、リスクリング、社内・社外での副業といったかたちで、“失敗を恐れないチャレンジ”を始める社員が増えている。同時に、専門的な知識をもつ人材の採用も進んだ。ここでは体験者へのインタビューとともに、施策を具体的に紹介していく。①

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の実現へ

3つの施策

SMART3

UPDATE3

UPDATE3²




SMART3

3つの切り口で時間の質を高め、生産性向上を実現

SMART3	① 時間	② 会議・議論	③ 社内 コミュニケーション
自分の行動	見える化しよう 自分の時間	ゴールは明確 スピード到達	「承知しました」 は👍がいいね!
仲間への行動	大切にしよう 仲間の時間	役職・年齢 出社・リモート関係なし	その会話、 全部オープンがいいね!
自分と仲間 つくりだす行動	つくりだそう新たな工夫で 価値ある時間	つくりだそう 発言しやすい雰囲気	つくりだそう 組織を越えた知の融合
SMART3 取組で 実践する姿	<ul style="list-style-type: none"> ● 19時以降・休日にメール等を発信しない ● 18時以降、上司が働きかけの会議は控える 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料はワンページベスト。事前配布し、目的・論点を明確化する ● 会議時間は45分目安、最長1時間とする 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共有スピードやフレンドな職場づくりを重視したビジネスチャット活用やオープンコミュニケーションを実施

UPDATE3

社員一人ひとりの「失敗を恐れないチャレンジ」を後押しする人事施策

UPDATE3	項目	内容
 <p>現状に安住しない 新たなチャレンジ</p>	KAIKA（年間目標）、人事考課の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 加点評価を行うムーンショット型目標の新設 ● Ion1で目標への意識づけ強化、期中でのタイムリーな目標見直しの徹底
	処遇面でのインセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートワーク手当の新設 ● 高度専門資格取得者、デジタルスキル取得者等への手当での検討
 <p>自分が主役 キャリアビジョンの実現</p>	公募制度のポスト拡大 若手の抜擢登用	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外MBA ● 若手の部長職、課長職の新規ビジネスへのラインポスト登用 ● ポストチャレンジの対象ポストを拡大 ● 社内FA、社員区分転換の推進 ● スペシャリスト社員ポストの領域拡大
	キャリアデザイン 研修の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 29歳、39歳を対象にキャリアデザイン研修を実施 ● 本社ジョブフォーラムで本社部門の業務を知る機会を提供
 <p>組織の枠を 越えた知の融合と 多様性の発揮</p>	多様な社員が 交流する機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 世代を越えてともに学ぶ仲間を作る学人サークルの活性化 ● エンパワーメントセミナーで社員同士の意見交換機会を提供 ● オープンカレッジで社外参加者との交流機会を提供
	社外体験型 プログラムの拡充	<ul style="list-style-type: none"> ● 異業種交流セルフチェンジプログラム（対象39歳以下）、越境チャレンジプログラム（対象40歳以上）の拡充
	組織を超えた 知の融合	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内副業「プロジェクトチャレンジ」、「Meetup」の活性化 ● 社内トレーニーのプロジェクトチャレンジ化

UPDATE 3² (アップデートスリースクエアード)

既存の知識や価値観にとらわれない学び直し(アンラーニング)

新たな
チャレンジを
する機会



グローバル、デジタル

グローバル：グローバル人材育成強化のため、求められるスキル・要素を開示し、それらを習得するためのメニュー（海外派遣研修、海外ビジネス疑似体験研修、各種動画等）を用意。
デジタル：デジタル人材育成のプログラムを実施。

学び・
考える場



エンパワーメントセミナー

イノベーション創出を実現した先駆者の考え方や経験に触れ、過去にとらわれず、新しい視点で物事を考える契機とし、自律的な学びへの一歩を促す。セミナー開催後に任意参加のワークショップを開催し、多様な社員が交流・意見交換する機会を提供。

新たな
チャレンジを
する機会



オープンカレッジ

自律的な学習を支援する観点で、提供するメニューを10講座から50講座に拡充。社内やグループ会社の社員が参加する研修に加え、研修会社が開催する公開講座をメニューに組み入れ、研修を通して、多様な価値観に触れる機会を提供。

学び・
考える場



キャリアデザイン研修

社員一人ひとりが環境変化を認識し、自身が描くキャリアビジョンを見つめ直す機会として、29歳と39歳を対象に研修を実施。

新たな
チャレンジを
する機会



学生サークル

同じ志をもった多様な仲間と知識を深め、新たな発見や経験を積み、自身の価値を高めていく小集団活動。「気候変動と気象」「サイバーセキュリティ」「メタバース」「宇宙」などさまざまなテーマで活動中。

学び・
考える場



キャリアコンサルタント相談

40歳以上を対象として、専門的な知識をもつ社外のキャリアコンサルタントへの相談機会等を提供し、中高年層の具体的なキャリア形成を支援。「人生100年時代」を見据えた施策。

新たな
チャレンジを
する機会



越境チャレンジプログラム

40歳以上が対象。越境体験を通じてスキルを磨き、新たな視点・気づきを得たり、仕事における創意工夫のヒントを得たりする機会を設けてスキルアップを促す。

学び・
考える場



本社ジョブフォーラム

メタバース空間で、本社部門のミッション・業務内容・必要なスキル等の理解を深め、キャリアビジョンの実現に向けた具体的な取り組みのきっかけづくりや現業における視野拡大につなげる機会を提供。

新たな
チャレンジを
する機会



異業種交流セルフチェンジプログラム

39歳以下が対象。異業種交流型の社外研修やワークショップを実施し、キャリアビジョンの実現に向けた新たなチャレンジを支援しながら「自身」「メンバー」「組織」の変革を実現する。



リスキング

コロナ禍で起きた意識改革。 テクノロジーを味方にする



社会の大きな変化は、海外旅行保険金お支払センターで働く今村亜弥佳にも危機感をもたらした。彼女が参加した研修とはどのようなものだったのか。

text by Ayano Yoshida | photographs by Shuji Goto
吉田彩乃 = 文 後藤秀二 = 写真

「MS&ADデジタルカレッジfrom京都」は、三井住友海上と京都先端科学大学の提携による社員研修です。ビッグデータや最新テクノロジーを活用した保険商品・サービスを創造していく人財を育成することを目的に設立されたプログラムで、私はここで、ウェアラブル端末やドローンを使った実習を通して、IoTやデータ分析の基礎を学びました。

私はグローバル損害サポート部の海外旅行第二保険金お支払センターで、主に電話でのお客さま対応を担当しています。そのため研修内容が現在の業務に直結するわけではありません。それでも受講しようと思ったのは、コロナ禍で社会が大きく変化するなかで、自分自身の仕事への向き合い方を見つめ直したからでした。

2020年に最初の緊急事態宣言が発令されたとき、海外旅行のキャンセル費用の保険金請求により、私たちの業務は通常の何十倍というかたちで一気に増えました。その対応が一段落すると、今度は海外への渡

AYAKA IMAMURA

今村 亜弥佳

グローバル損害サポート部
海外旅行第二保険金お支払センター
主任

2014年入社。中部総務部にて新卒採用を担当後、16年、中部火災新種損害サポート部に支払業務に従事。20年、転居転勤制度を活用して本社で働くようになり、グローバル損害サポート部に配属された。



ウェアラブル端末を使った社員研修の様子。IoTの基礎を学ぶ。

航制限の影響で、海外旅行保険の事故件数が激減したのです。今までやってきた自分の仕事がたった数カ月のうちに大きく様相を変えていくのを目の当たりにし、それまでの自分は心のどこかで「保険会社の仕事がなくなることはない」と安心しきっていたことに気づかされました。そして「目の前の仕事ができなくなったら、私には何ができるのだろうか」と、危機感を覚えるようになりました。

デジタル化が急速に進む社会のなかで、当社も転換期を迎えています。社内のさまざまな施策や取り組みを通して、保険会社として新たな価値を提供しようと考えていることがひしひしと伝わってきます。私自身も、末長く会社に貢献し、充実しながら働き続けるためには、新しい知識を身につける必要があると感じました。

研修を通して、業務とは一見関わりのない知識でも、それが新たなアイデアを生み出す契機となることを実感し、スキル習得に対する意識も大きく変わりました。研修をきっかけに学び始めたプログラミングは、業務で使用しているRPAやExcelマクロ等の仕組みの理解や改善に役立っています。今後も業務領域にとらわれずにさまざまなスキルの習得を続け、新しい価値を提供できる人財になることを目指していきます。①

リスキングとは

担当業務をはじめ、社内で必要とされるスキルの変化に適応するために必要な知識を獲得すること。特にデジタル化と同時に生まれる新しい事業や業務に対応するスキルの習得が期待され、三井住友海上では複数の大学とともに社員研修プログラムを実施している。

社外カルチャー

デジタルマーケティング知識・
経験を活かし、CX 向上に貢献

CXマーケティングチームの新設に伴い、デジタルマーケティングのエキスパートとしてキャリア採用された目次和章に話を聞いた。

text by Ayano Yoshida | photographs by Shuji Goto
吉田彩乃 = 文 後藤秀二 = 写真

2022年1月にキャリア採用で入社し、経営企画部CXマーケティングチームに配属されました。21年10月に新設された当チームでは、お客さま体験の向上のため、属性情報や契約情報や、ウェブサイト上の行動データなどの複合的な分析、仮説立案から施策実行までを行っています。

デジタル化をはじめ多方面で社会が急激に変化しているいま、三井住友海上も既存の保険会社の枠を超えた存在になろうとしています。そのために社外カルチャー、つまり、社内にはない知識や技術、視点を取り入れることに積極的になっています。私の採用プロセスにおいても、そのことが強く伝わってきました。私自身も、自分のデジタルマーケティングの専門的な知識・経験を活かし、貢献できることが必ずあると感じ入社しました。入社後は、これまでの他業界での成功体験を応用した改善企画にも積極的に挑戦させてもらっています。すべてがうまくいくわけではないですが、失敗しても、その失敗から何かを学び、未来のイノベーションにつなげようと後押ししてくれる風土があります。そうした柔軟な姿勢からも、会社が本気で変わろうとしていることを感じています。

チームとして挑戦すべき多くの事柄があるなか、いま私が取り組んでいるのは、ウェブサイトの計測環境整備とサイト導線、デジタル広告の改善による認知・集客の向上です。お客さまにどうしたら利便性の高さを感じていただけるかということや、よりよい顧客体験を生み出せるか、といったマーケティングを行っています。これまでのように人間の経験や勘に頼るのではなく、デジタルを活用した客観的なデータに基づいた改善を行



商品やブランド認知向上に関するウェブ広告の運用改善も担当。

うことが重要なため、計測できるデータの拡充・整備を進めながら分析を行い、日々、ウェブサイトを進化させるための活動を行っています。

いまはまだ、保険業界や商品などに関する専門的な理解が不足しているため勉強中です。先輩・上司から教わることもたくさんありますが、一方で自分が経験した異業種でのマーケティングの観点や実績と掛け合わせることで新たな価値を生み出せるという自負もあります。お客さまが自然と三井住友海上を思い浮かべ、好きになってくださるきっかけとなる接点を展開していきよう、日々の業務に取り組んでいきます。M

社外カルチャーとは

三井住友海上では組織力強化を目的に、「社外での経験」を増やすことを社員に奨励している。既存の社員に対しては副業を制度として認めるなどするほか、特にデジタル分野における専門的な知識をもつ人材の採用を積極的に行い、社員の多様化を進めている。



RAZUARI METSUGI

目次和章

経営企画部 CXマーケティングチーム 課長代理

通販会社の東南アジア事業進出、CRM、新商品開発やEコマース部門統括を経てマーケティングを経験したほか、ドラッグストアのウェブサービス開発・アプリUI/UX改善に従事。2022年、三井住友海上に入社。

社外副業

ドローン業界の生の声を聞き、 新たな商品開発へと還元する



社外副業制度は本業にどんな効果をもたらすのか。
日本無人航空機免許センターで副業を始めた大坂欣史に話を聞いた。

text by Michi Sugawara | photographs by Shuji Goto
須賀原みち = 文 後藤秀二 = 写真

2年間の国土交通省への出向を経て、2022年に公務開発部開発チームに配属されました。同年5月からは、副業としてドローン操縦に関する講習機関である日本無人航空機免許センター(以下、JULC)でも勤務しています。

副業を始めたきっかけは、今後ドローンの法整備や制度設計が急速に進むなかで、自分が国土交通省で得た知見や人脈を活かせそうだと考えたことでした。上司に相談すると、当社の元社員でJULCの代表を務める松本篤史さんを紹介され、ドローンに関する法整備の最前線を知る最適の職場ということでジョインしたのです。

JULCでは現在、国が定めるドローンのライセンス事業者認定を受けるための準備を進めており、私も運営業務や企画に携わりながら、最先端の技術や業界の動きといった最新動向を学んでいます。ドローン関連企業や通信会社といった多様な取引先や国土交通省等中央省庁とのミーティングでは、法改正により大きく変化するドローン業界の現場ならではの生の声も多く聞



出向先の日本無人航空機免許センターで勤務中の一コマ。

YOSHIFUMI OSAKA

大坂欣史

公務開発部 開発チーム
課長代理

2008年入社。愛知中央支店(当時)と山口支店にてリテール営業を担当。20年より国土交通省社会資本整備政策課 総合政策局に出向。2022年に三井住友海上へと戻り、公務開発部 開発チームに配属された。

くことができ、非常に刺激を受けています。

副業をするにあたっては、家族の理解や働き方に関する上司の取り計らいもあり、なんら不安なく働いています。チームのメンバーも理解があり、毎週、1日分に当たる8時間をJULCでの勤務にあてています。

副業を始めた2カ月後に、社内でドローンマーケットプロジェクトチームを立ち上げました。ドローンメーカーを担当する営業部門をはじめ、商品部等の本社部門、MS&ADインターリスク総研といったドローン関連部署の方々に参加してもらい、自社での課題の共有や情報連携に努めています。このプロジェクトはもともと私が所属する組織が社内のハブ的役割を担いたいという思いから始めたもので、JULCでの副業で得た私の知見も還元していければと考えています。

当社にはすでにドローンに関する保険商品もありますが、複数台のドローンを同時運用する新たな運行管理システムが開発されるなど日進月歩で技術開発が進んでいるので、保険商品のあり方も変わってくるはずです。そこからさらに進んで空飛ぶクルマといった有人飛行分野の実用化も見込まれていますので、経験や知識をもとに、新しい保険制度の構築やサービスの提供も実現していきたいです。①

社外副業とは

本業の職場に籍を置いたまま、他社で勤務することを社外副業と呼ぶ。三井住友海上では21年4月に副業を解禁。早ければ2030年度にも出向や副業、社外の関係者を交えた社内研修などを課長に昇進する社員に求め、多様な価値観をもつ人財の育成を強化する。





社内副業

社外の視点を取り入れることが お客さまの目線を知る機会になる

新たな刺激を求めて社内副業（プロジェクトチャレンジ）に挑戦した
島方杏子。この体験を通じて、仕事のやりがいが増したという。

text by Ayano Yoshida | photographs by Shuji Goto
吉田彩乃 = 文 後藤秀二 = 写真



私が参加した「プロジェクトチャレンジ」（以下、プロチャ）は、全国の社員がオンライン上で本社部門の社員とともに特定の成果物を創出するプログラムです。

参加した理由は2つあります。1つは、今よりもっと成長したかったから。入社以来、リテール営業に従事してきました。プロチャ参加前の自分の状況を正直に話すと、少しマンネリ化していて、今までの経験値で仕事をこなしていれば問題なく前へ進めるな、と思っていました。自分はこのままでいいのか？と疑問をもち始めたときにプロチャを知り、「これだ!」と。

もう1つは、他部署とつながりをもたかったからです。日頃から三井住友海上の一員として誇りをもって働いているけれども、ずっと埼玉支店にいたので本社の雰囲気はわかりませんでした。プロチャの「部署や地域を越えて、新たな業務にチャレンジする」という趣旨は、自分の視野を広げてくれそうな気がしたのです。

プロチャはプログラムごとに内容が異なります。私

KYOKO SHIMAKATA

島方杏子

埼玉支店 埼玉第一支店
課長代理

2015年入社。埼玉支店 熊谷支店で6年の勤務を経験したのち、21年より同支店 埼玉第一支店に異動。入社より一貫して営業職としての業務を続け、現在では企業や保険商品専門の代理店等を担当している。



プロチャの楽しさを同僚、後輩にも口コミで広げている。

が参加したのは、本社の経営企画部 CXマーケティングチームと、社外メンバーである大手広告代理店の方と一緒に取り組むプロジェクトでした。内容としては、顧客体験（CX）価値を向上させるために、三井住友海上が提供する自動車保険の顧客接点を検討するというもの。顧客体験におけるフェーズを①新規契約、②契約中、③事故発生/保険金請求時に分け、それぞれのカスタマージャーニーマップを描き、まずは課題を洗い出し、次に解決方法を創出しながらサービスを見直すのです。

社外の方の意見も踏まえてプロジェクトを進めることで、現在の自分を客観的な目で見る機会になりました。というのも、社外の方からの「その説明ではわかりにくい」などの指摘によって、お客さまから見た保険商品の複雑な部分を洗い出せたからです。約8年も働いていると保険業界の常識も身につけているし、商品の設計も当たり前のように理解できている。それによって、お客さまが疑問に思う部分が自分には見えなくなっていたことに気づけたのです。この経験は、商品を提案するときだけでなく、後輩の指導にも役立ちました。

プロチャ終了後は、自分のこの気づきを支社メンバーと共有することに力を入れています。①

社内副業とは

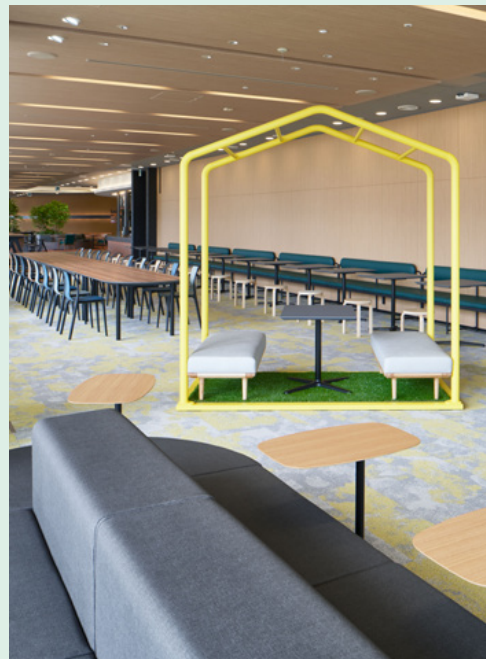
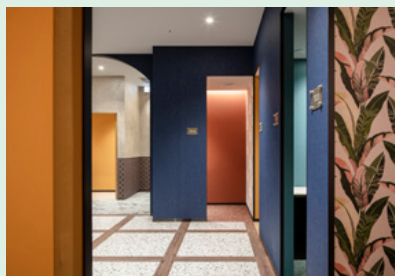
所属部署の業務を担いながら、働く場所を問わずに本社部門のプロジェクトにリモートで参画できる「プロジェクトチャレンジ」「Meetup」のこと。組織の枠を越えたイノベーションの創出を目的に、社員の自律的なキャリア形成機会のひとつとして2022年1月から導入された。

Collaborative Innovation

組織の枠を超えて、ともにイノベーションを生む

TOKYO

2021年3月にオープンした駿河台新館7階のCrosslink area（クロスリンクエリア）。カフェ併設のオープンスペース、集中ブースやWeb会議専用個室などを目的にあわせて使い分けられ、柔軟かつ多様な働き方を実現する。



The Office Revolution

ワクワクして、集まりたくなる空間に
オフィスのあり方を再定義する

三井住友海上では自律的・創造的な働き方の実現に向けて、
オフィス改革を推進中だ。写真とともに紹介する。

text by Ayano Yoshida 吉田彩乃 = 文

リモートワークが社会的に浸透したいま、多くの企業がオフィスに来る意味を再定義している。例えば、コミュニケーションによってアイデアが活性化したり、ほかの社員との一体感が生まれたりすること。オフィスという空間に、そんな意義を見出すようになった人も多い。三井住友海上では、2021年3月の東京・駿河台新館7階「Crosslink area」のオープンを皮切りに、大規模ビルのリニューアルを進めてきた。コンセプトは「自律的・創造的な働き方を促進するオフィスをつくりカルチャー変革を実現すること」と「働きがいを感じワクワクできる空間にすること」。従来のオフィスの概念を覆す社員が自由に行き来できるオープンな環境は、未来を変えるイノベーションを起こしていくに違いない。M



YOKOHAMA

2021年9月にオープンした横浜ゲートタワー20階のBayside deck（ベイサイドデッキ）。横浜の街並みを一望できる開放的な空間は、新しい発想を呼び起こす。

NAGOYA

2021年5月にオープンした名古屋ビル9階のMeetupSpace（ミートアップスペース）。グリーンを多めに設置し、リラックスしながら集中力を発揮できる空間。



TAKAMATSU

2022年7月に竣工した高松ビル8階のMeetupSpace。気分や目的に合わせて、自由にデスクの種類を選ぶことができる。



左から三井住友海上の井上靖夫、MS&ADホールディングスの沖宏治。



三井住友海上 火災傷害保険部企業火災保険チームのメンバー

3社で共創！ 受賞メンバー

写真左から三井住友海上
庄司瞬、同 井上靖夫、あ
いおいニッセイ同和損保 佐
藤夕貴、MS&ADインターリ
スク総研 小川陽平。



The Future created by Group Synergies

シナジーを発揮！「MS&ADグループ サステナビリティコンテスト」

イノベーションはいかにして起こるのか。2021年度
「サステナビリティコンテスト」の最優秀受賞者に聞いた。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Shuji Goto
國領磨人 = 文 後藤秀二 = 写真

サステナブルな社会の実現に向けて、いま、世界中の人々がアクションを起こし始めている。三井住友海上も、社会との共通価値の創造に向けて、グループ各社との共創に邁進しているところだ。

「事業を通じて社会課題を解決するためには、グループの社員一人ひとりがSDGsやCSVという概念を心の中に留めておく必要があります。自分ごととして認識し、行動に移し、成果に結び付けている社員の取り組みを表彰するのが『サステナビリティコンテスト』なのです」

MS&ADホールディングスの総合企画部部長であり、サステナビリティ推進室長も兼任する沖宏治は、こう話す。社会課題の解決につながるベストプラクティスをグループで共有し、次なるイノベーションとグループシナジーのきっかけにするこのコンテストは、2018年度から始まった。21年度は国内外のグループ各社から385件の応募があり、「カーボンニュートラルサポート特約」が最優秀賞に選ばれた。その開発責任者としてプロジェクトをリードしてきたのが、火災傷害保険部企業火災保険チーム長の井上靖夫である。

「カーボンニュートラルサポート特約は企業さま向けの火災保険（企業財産包括保険）において、被災建物などの復旧時にCO₂排出量削減につながる設備などを新設するための追加費用を補償するというものです。MS&ADインターリスク総研が提供するコンサルティングサービスとの協業で、お客さまの脱炭素化に向けた実践的な取り組みを支援するなど、MS&ADホールディングスのグループ3社（三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保、MS&ADインターリスク総研）が共同で取り組んでいます。21年8月の販売開始直後から100件を超える引き合いがあり、保険業界では異例とも言えるほど早々にご契約いただいたお客さまも多く、社会的な要請の高まりを実感しています」

そこにいる一人ひとりに向けて気づきの鐘を打ち鳴らしているのが、サステナビリティコンテストなのだ。M

MESSAGE_01

三井住友海上 取締役社長 船曳 真一郎

世界のリスクを解決するイノベーション企業へ SX推進で、一人ひとりの個性を響かせる

気候変動を筆頭に多様化する世界のリスクと向き合い、三井住友海上は「SX」により課題解決を加速させようとしている。その成長戦略には、社員の成長を願う熱い思いがあふれている。

text by Sei Igarashi | photographs by Masahiro Miki | styling by Tomohiro Saito | edit by Akio Takashiro

五十嵐せい = 文 三木匡宏 = 写真 齊藤知宏 = スタイリング 高城昭夫 = 編集

現代社会は多様かつ複雑なリスクにさらされています。損害保険会社を取り巻く環境も、気候変動リスクや国家間紛争等の地政学的リスクなど不確実性が増しており、リスクを扱う保険会社の存在意義がますます高まっていると感じています。

その情勢下、4月からスタートした「中期経営計画(2022-2025)」では、当社が“目指す姿”を「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」と決めました。そして、この目指す姿の実現に向け、社会と当社のサステナビリティを同時に実現する「サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)」を強く進めていきます。

これまで私たちは、前期の中計においても、社会との共通価値の創造(CSV)を目指してさまざまな取り組みを行ってきました。今回は、新たに設定した理想像に向けて価値の創造をさらに加速させていく考えです。

具体的には、いまこの時代の社会に提供すべき価値を、「地球環境との共生」「革新的テクノロジー」「強靱性・回復力」そして「包摂的社会」という、4つの社会課題として表現し、社会のサステナビリティを阻害する「リスク」の解決に貢献し、ビジネスの機会としていくことで、当社の持続的な成長につなげていきます。

クリエイティブに楽しく仕事をする DXはそのための「手段」

4つのフィールドで価値を創造するための「手段」が、DX(デジタルトランスフォーメーション)です。

DXの目的は、デジタル技術導入による業務の効率化に加え、サービスやビジネスモデルの変革を促して企業価値を高めることにある。確かにそうですが、私はさらにもう一歩踏み込み、社員一人ひとりがイノベータータイプにクリエイティブに楽しく仕事をすることで、

“社員一人ひとりがイノベータータイプにクリエイティブに楽しく仕事をする”



SHINICHIRO FUNABIKI

船曳真一郎

1960年生まれ。東京都出身。83年神戸大学経営学部卒業、住友海上(現:三井住友海上)入社。営業企画部長、経営企画部長、東京企業第一本部長などを歴任。MS&ADインシュアランスグループホールディングスグループCDO、CIO、CISOなどを経て、21年4月から現職。

成果を感じ取ってほしいと願っている。それができてはじめて三井住友海上のDXだと考えています。

例えば、AIを活用した代理店営業支援システム「MSI Brain」や損害サービスシステム「BRIDGE」。これらを代理店に使ってもらうことを目的にするのではなく、「その先の目標」を共有すればプロセス自体を楽しむことができるでしょう。システムの使い勝手の向上策でもよいし、より幸せな未来に近づくためのアイデアでもよい、意見を聞かせてほしいと思っています。

実は、今回の中計では「代理店が主役」を強く打ち出しています。変化の激しいリスク社会において三井住友海上のDNAである「お客さま第一」を深耕する意味でも、最前線でお客さまの気持ちに寄り添う存在である代理店に光を当てることはとても大切です。当社がリスクソリューションのプラットフォーマー、代理店がプロバイダーとなり、一体感をもって、それぞれの役割の高度化と「お客さま接点」の品質向上をさらに進めていきます。

DX実現に向けては、学びの機会、リスクリングの導入にも力を入れていきます。すでに2018年度からINIAD(東洋大学情報連携学部)と提携した「MSデジタルアカデミー」を、20年度からは京都先端科学大学と提携した「MS&ADデジタルカレッジfrom京都」を開催していますが、4年間で合計約970名が修了しました。また、防災・減災などの観点から、前者に気候変動対策に関するコースを、後者にEV(電気自動車)に関するコースを新設。さらに、慶應義塾大学教授・宮田裕章氏が学長候補者となり岐阜県飛騨市に新設する「Co-Innovation University(略称コーアイユー)」にも寄付を決めています。当社社員の学びに対する意識は非常に高く、

21年度の社員意識調査では、96%が「自らを磨き続けている」と回答している。その意欲を後押しするためにも、プログラムの拡充を推進していきます。

**重要なのは「意見を言える環境」
豊富なアイデアを
持続可能な社会に生かす**

企業の未来創造において、どのようなカルチャーをつくるかは私たちにとって最も重要な取り組みのひとつです。目指すところは、「誰もが意見を言いやすく、心理的安全性のある環境をつくり、一人ひとりが生き生きと個性を響かせる」こと。そのためには、経営者をはじめ上層部から意識を変えていくことが大切です。ドレスコードをなくしたのもフリーアドレスを導入したのも、そのような考えからでした。場面ごとに最適調和が生まれることでアイデアが豊富に湧いてくるような会社にしていきたいと考えています。

この流れに勢いをもたらすべく、若手社員には大いに発言をしてほし

いですね。とりわけデジタルネイティブと呼ばれる世代の情報量は圧倒的に豊富で、SDGsやESGへの意識も高く、多様性を受け入れようとする価値観もある。信念と情熱をもって、新たな発想で恐れずに挑戦してもらいたいと思っています。その一步が会社を変える大きな一步になるはずですよ。

保険業に携わる者には責任を全うするという信念

ジャケット¥99,000、シャツ¥17,600（ともにプリッラベル イルグスト）、ネクタイ¥17,600（フランコパッシ）、チーフ¥3,080（ビームスF/以上すべてビームスF tel. 03-3470-3946）

があり、それは私たちの本質的な強みでもあります。その美学を大切にしつつ、いったん既成概念を外してみる。そして幅広い視野で「リスク」と向き合い、創造性・独創性をもって価値提供の領域を広げてほしい。この中期経営計画では、私自身、環境創造にも注力しながらその実現に向けて全力で取り組んでいきます。①





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

多様な力を束ね、社会とともに成長する リスクソリューションのプラットフォームに

MS&ADホールディングスがグループの成長の柱にCSVを置いて5年がたつ。まったく新しい概念を企業価値へと高めた過程には何があったのか。苦しくも歓喜に満ちた道のりと、新たに設定した目的地をトップに聞いた。

text by Sei Igarashi | photographs by Masahiro Miki | edit by Akio Takashiro
五十嵐せい = 文 三木匡宏 = 写真 高城昭夫 = 編集

これまで積み上げてきた経験が「いま」につながっている。4月に示した「MS&ADグループ中期経営計画（2022-2025）」の策定に際し、経営陣の誰もがそのような感慨をもったのではないかと感じています。

始まりは5年前。MS&ADホールディングスは、社会との共通価値の創造（CSV）をグループの成長の柱に置くことを決断し、社会課題の解決を通して自らも成長していくという経営方針を固めました。

背景にあったのが、保険事業と、2030年をターゲットに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標「SDGs」との親和性の高さです。保険業というのは、自然災害や交通事故など、ある意味「困りごと」に対して解決策を提供し、それをビジネスの機会とさせていただくことで成長していく業界ですから、SDGsやCSVの目標と

も親和性が高い。そうした観点から、当社グループは2030年に目指すべき社会像「レジリエントでサステナブルな社会」を掲げ、前中計を通じて、SDGsを道しるべにさまざまなリスクソリューションを提供してきました。

自問自答を繰り返した濃厚な時間が 働きがい、生きがいにつながる

いまでこそ、レジリエントもサステナブルも当たり前となり、企業は成長と社会課題解決の両立を強く求められるようになってきました。しかし5年前は、このような概念自体がまったく新しいものでした。「そもそもCSVとは何なんだ」「CSRとはどう違うのか」など、社員をはじめ、あらゆるステークホルダーから質問が発せられる状態。そのため最初の2年ぐらいは、何度も何度も手を変え品を変え、メッセージを発信し続けました。

当時私は三井住友海上の社長でしたので、「ドライブレコーダー付き自動車保険」が事故防止につながることや火災保険などの「自然災害への備え提案」がお客様を助け、気候変動問題の啓発にもなること、さらには「保険が付随しないコンサルティング」だとしても、それが社会課題の解決になると同時に私たちの成長にもつながることなど、できるだけ具体的に話すよう努めました。おそらく社員は、会社の存在意義に立ち返るところから始め、SDGsが自分の仕事とどうつながり、何のために、どのような方法で取り組むのか、自問自答を繰り返したと思います。

追い風となったのが18年から始まった「MS&ADサステナビリティコンテスト」だった、と私は思っています。20年には、畜産業界が抱える課題を解決する取り組みが最優秀賞を受賞しました。牛の健康状態を管理するIoT機器を開発したスタートアップと連携し、首輪型センサーに保険を付帯することで、牛の健康管理と診療費の補償を組み合わせたサービスが誕生しました。腹落ちすると、自発的に工夫をする。工夫をするといふものができるんですね。そして地域や業界と一体となり共創することが、働きがい、生きがいにつながっていく。まさに社員のエンゲージメントの世界です。

社員一人ひとりが創意工夫を重ねた前中計。その努力が徐々に形になることで、現在、グループ社員の93%が「自分たちの仕事を通じてCSVを実感している」という調査結果が出ています。新中計の新たなスト



地域や業界と
共創することが、
働きがい、生きがい
につながっていく



NORIYUKI HARA

原典之

1955年、長野県生まれ。愛知県立旭丘高校卒業、東京大学経済学部卒業。78年、大正海上（現：三井住友海上）入社。自動車保険部長、企業品質管理部長、名古屋企業本部長などを経て、2016年に三井住友海上 取締役社長に就任。20年6月より現職。21年4月より三井住友海上 取締役会長を兼務。

リーは、この高い志なしでは描けなかったでしょう。

グループが目指す方向を共有し 多様性を生かすということ

今回の中期経営計画では、前中計の取り組みを継承し、「リスクソリューションのプラットフォーマーとして、社会と共に成長する」というコンセプトを掲げています。グループに定着したCSVやDX（デジタルトランスフォーメーション）に対する高い意識を礎に、社会実装への動きをグローバルに加速させていくための強固な基盤づくりを目指します。

戦略の柱は3つ。1つめが、「Value（価値の創造）」。CSV×DXをグローバルに展開し、予防ビジネスやコンサルティングなど新たな価値を創造する商品・サービスの開発と収益化を推進します。2つめが、「Transformation（事業の変革）」で、主に事業ポートフォリオの変革に注力します。全体利益の約6割を占める国内損保とその他（海外や生保）事業を半々に。自動車保険が約7割を占める国内損保事業の商品ポートフォリオは、少子高齢化やMaaSなどで市場縮小が予想される自動車保険とその他を半々とし、リスク分散を図ります。

そして3つめが、特徴の異なる5つの保険会社を擁するグループの多様性を生かす「Synergy（グループシナジーの発揮）」。国内外での生保×損保や生保×生保のクロスセルなど、連携強化によってさらなる成長が見込める余地は実はまだまだたくさんある。なかでも一大プロジェクトとなるのが、三井住友海上とあいおいニッセイ同和損保における「1プラットフォーム戦略」の推進です。フロント機能を強化しつつ、ミドル・バック部門を共通化・共同化・一体化することで効率的で生産性の高い業務体制と商品供給体制を構築していきます。同時に創出したリソースを成長領域に振り向け、さらなる成長へつなげます。

MS&ADホールディングスには「多様な人財」という資産があります。グループがどこへ向かおうとしているのか、そのベクトルを共有し、お互いに役立つことをインプットし合って、真剣に意見を交わし、プラスの価値を生み出していきたい。多様な人財が交ざり合っ

てこそ、しなやかさと強さが生まれ、イノベーティブな企業文化が創造できるのですから。①

三井住友海上火災保険株式会社

本店所在地：〒101-8011
東京都千代田区神田駿河台3-9
本店電話番号：03-3259-3111（代表）
オフィシャルWebサイト
<https://www.ms-ins.com/>



広報部 広報チーム 企画広報ユニット

課長 佐藤泰行
課長代理 中山麻里恵
課長代理 鶴海翔太



左より鶴海、佐藤、中山

Forbes JAPAN

SPECIAL EDITION With

MS&AD Mitsui Sumitomo Insurance

フォーブスジャパン特別編集

保険には、未来を変えるチカラがある。

2022年10月1日発行
(内容、役職は取材当時のもの)

編集人	藤吉雅春
制作	Forbes JAPAN Brand Studio
ディレクター/エディター	鈴木麻里絵 (Forbes JAPAN Brand Studio)
エディター	高城昭夫、吉田彩乃、明石康正
編集アドバイザー	石橋俊澄
デザイン	fairground
DTP	株式会社インフォルム
企画プロデュース	齋藤 駿、石原瑠衣子 (Forbes JAPAN Business Design)
発行人	上野研統
発行	リンクタイズ株式会社 〒106-0044 東京都港区 東麻布1-9-15 東麻布1丁目ビル2F
印刷・製本	凸版株式会社

本書の無断複写・複製（コピー等）は著作権法上の例外を除き、禁じられています。
第三者による電子データ化および電子書籍化は、私的使用を含め一切認められておりません。

保険には、 未来を変える チカラがある。

明日は、今日にはないリスクが生まれる。だから、三井住友海上がいる。
データを駆使した未来予測や国を超えたネットワークで、ダメージを補償する
保険から、課題を解決する保険へ。さあ、新しい世界に、新しい安心を。

MS&AD Mitsui Sumitomo Insurance