

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
小寺潮美（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)、
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)



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きますね。



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です。

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。

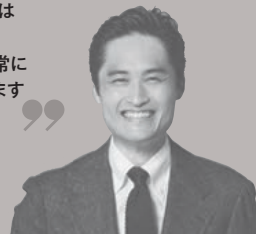
Junya Furusaki

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と、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、私のような存在がよ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	PART1 SUSTAINABILITY TRANSFORMATION 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
	Planetary Health
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
	Innovative Technology
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
	Resilience
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
	Social Inclusion
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	PART2 TRANSFORM THE VALUE 提供価値の変革
	Risk-Solution Provider
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
	Risk-Solution Platformer
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	PART3 PEOPLE WHO CHANGE THE FUTURE 未来への変革を担う人々
74	Business Transformation 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	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
86	リスクリング／社外カルチャー／社外副業／社内副業
90	Collaborative Innovation
91	The Future created by Group Synergies
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はもちろん、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、リスキ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。

03



→ テクノロジーの発展によりディストラク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」所有者として、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を考えてもらい、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期間でもあり、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などの要素を掛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かっていくんだとか、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）

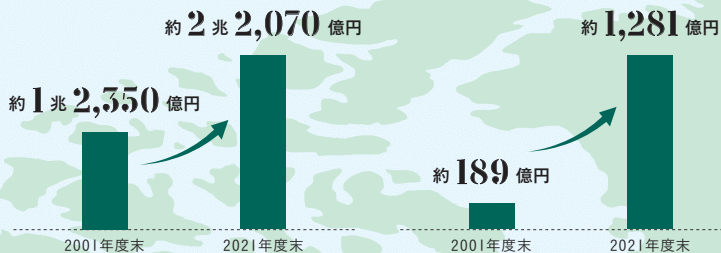


Insurance

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れ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

SUSTAINABILITY TRANSFORMATION

サステナビリティの実現に向けた変革

社会のサステナビリティを実現するために私たちにできることは何か——。三井住友海上では、「地球環境との共生 Planetary Health」「革新的テクノロジー Innovative Technology」「強韌性・回復力 Resilience」「包摂的社会 Social Inclusion」という4つの軸でサステナビリティを実現していく。この章では、それぞれの軸において、まさに「未来を変えるチカラ」につなげていくための活動を紹介する。



CASE 01

Special Issue 01

船曳真一郎×平原依文

いま企業に求められる 本質的な「トランスフォーメーション」とは

企業はいま、さまざまな領域で変革が求められている。
三井住友海上 社長の船曳真一郎がWorld Road共同代表の平原依文を迎え、変革について語り合った。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Masahiro Miki | styling by Tomohiro Saito | edit by Akio Takashiro
大橋史彦 = 文 三木匡宏 = 写真 齊藤知宏 = スタyling 高城昭夫 = 編集



ひとりの夢がみんなの夢になる 一言で夢を語ることの意義

船曳真一郎（以下、船曳） 平原さんと共同代表の市川さんが企画された、世界201の国と地域の人々の夢を集めた書籍『WE HAVE A DREAM 201カ国202人の夢×SDGs』を読んで、率直にいいなと思いました。平原さんの発言から気づきや勇気を得たり、こんな

生き方をしたりしようと、若い人たちに考えてもらいたい。

平原依文（以下、平原） この本は当初「I HAVE A DREAM」というタイトルだったのですが、この本に登場する共同著者の皆さんと一緒につくっているうちに変わりました。制作開始から半年で40カ国しか集まらなくて、どうしようかと、市川と焦っていました。すると、その40カ国の仲間たちが国境を越え、私たち世代の強みであるSNS上で、何か困りごとがあるのかと聞いてきたのです。そこで、実は人数が足りないから出版がちょっと先になるかもしれないと正直に言うと、「なんで早く言ってくれないんだ。みんなで一緒につくっているプロジェクトじゃないか。私たちは夢を語って終わりではない。この本を一緒に完成させ、世界中にいる誰もお互いの夢から学び合える世界をつくるのが夢なんだよ」と言ってくれたのです。40人全員が動いたら、一気に夢が集まり、あっという間に201の国と地域が揃いました。

ひとりの夢がみんなの夢になるのはこういうことなのだと思います。時代は「I」から「WE」にシフトしたと感じました。それで書名を『WE HAVE A DREAM』に最後の最後に変更しました。こういうお互いの夢を共有し合えることがすごく大事な世界になってきています。サステナビリティや気候変動に関しても、大きな一軒家である地球がもつ、限りある資源をどう循環させ守っていくのか。「WE」で考えないと解決できません。人と人が手を取り合えば、どんな無理難題も乗り越えられると思います。

船曳 いろいろな場所に行き、いろいろな環境や人に触れることは、すごく大事なことですよね。実は私も、東京で生まれて東京で育て、東京のどこかの大学に行く。それでいいのかと疑問に思い、神戸大学へ進学することを決めました。海外に行けたらもっとよかったのかもしれませんが（笑）。

新しい場所で違う環境を求めることは、す

ごく重要だと思います。それは仕事も同様です。ひとつの会社のなかでいろいろな地域や職種を経験してほしいと思っています。無駄な経験はありませんし、自分で気づいていない価値に巡り会えるチャンスとしてとらえたほうがいいと思います。平原さんは、たびたび環境が変わっていますがどうでしたか。

平原 私は、小学1年生のときに出会った中国人の女の子が魅力的で、この子みたいに芯が強い子になりたいと思い、中国の学校に留学しました。そうしたら今度はカナダの国籍をもっている子に会い、多様性を尊重する文化を学びたいと思いカナダに行きました。

日本人が私ひとりの環境でしたので、毎回、環境が変わるときは居心地が悪かったです（笑）。「〇〇人はこうだから」という固定観念から考えると何も進みません。常に目の前にいる人とどのようにして「いま」という時を共有し、新しい時間を築いていこうかと考えました。それが自分の思考の柔軟性にもつながっていて、誰と会っても、毎回ゼロから物事を考えることができます。目の前にいる人

船曳真一郎

三井住友海上
取締役社長

SHINICHIRO
FUNABIRI



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。

平原依文

World Road
共同代表

IBUN HIRAHARA



World Road共同代表、HI代表、Fun Group執行役員チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）を兼任。中国、カナダ、メキシコなどへ留学後、早稲田大学を卒業。ジョンソン・エンド・ジョンソンなどを経て2019年にWorld Road、22年にHIを設立。

の話に耳を傾け、その人の国の文化を尊重することができるようになりました。

船曳 そのような経験のなかで、コミュニケーションを醸成するとか、あるいは夢の実現の道筋を用意するといったような、いまの仕事の発想が生まれたのでしょうか。

平原 日本の教育を変えたいと思ったのです。選択問題から選ぶ教育ではなく、自らの力で考え、新たな選択肢を創り出していく教育を展開したいと思い始めましたが、本格的に取り組もうと考えたのは、東日本大震災のときです。

持続可能な未来へつなげていくために 教育から日本を変える

メキシコに滞在していた2011年3月9日に、母から電話がかかってきました。父が病気で手術を受けるというのです。それで急遽11日に帰国。成田空港に着き、バスで東京に向かって途中に地震が起きて、高速道路の

上で動けなくなりました。高速を降りてヒッチハイクで病院まで行くことにし、車に乗せてくれたおばあちゃんが、いまの活動を後押ししてくださったのです。

そのおばあちゃんにメキシコから帰国したことを伝え、「メキシコだったら知らない人の車に乗れた?」と聞かれたので、「危険だから乗れません」と答えました。すると、「そうだよね」と答えてこう言ったんです。「日本は、こんなに安心・安全な国として世界中から認められている。それは当たり前のことじゃないんだよ。わかっている?」と。私はわかっています。

船曳 日本の素晴らしさをあらためて思い知らされたわけですね。

平原 ずっと海外がいい、海外の教育を日本にもってきたいと思っていたのですが、おばあちゃんから「もっと若い人たちで日本を変えてよくしてよ」と言われ、その言葉をきっかけに拠点を日本に戻すことにしました。

社会に変化を求める前に、まずは自分自身を変え、変化を起こす。日本中の若い人たちに自分の軸を育む教育を広めることも大事ですし、社会貢献と企業成長の両輪経営をする企業を増やすことが持続可能な未来につながることを確信し、起業しました。

船曳 変えたい。変えないといけない。ハイレベルですね。

平原 船曳社長も社長に就任されてから、大きな変革に取り組まれています。

船曳 変革しなければ

ならない動機は、このままじゃいけないという危機感からではありません。そもそも企業というものは変わっていかねばならないのです。私は、そういう経験をしてきました。

若いときには、世の中を変えるようなミュージシャンやファッションデザイナーに憧れたこともありましたが、この会社に入りました。この会社に入ったらちゃんとやらないと、人生において何も成果を残せないと思い、必死にやってきました。最初の20年間はずっと営業。当時ほどの保険会社も、同じ約款で同じ商品売ってました。そんな状況を変えたいと思っていました。

平原 変えるためにどのようなことをされたのでしょうか。

船曳 ある保険代理店が業界を変えたいと考え、いままでの業界にない新たな事業のために会社を設立しようとした。私は、そこに投資しようと思ったのです。社内ではハードルがすごく高く、なかなか決裁が下りなかったのですが、財務部門の当時の課長が「こういうことをやっていかないと、変わらない」と後押ししてくれました。少額でしたが出資することができ、この事業の立ち上げにかかわれたことは、自分にとってすごくいい経験になりました。

若い人の挑戦を 実現できる体制をつくる

既存の秩序を変えたいという気持ちを生かせる環境をつくることは、経営者の役割のひとつです。あとき、応援してくれた課長がいなければ、あのような経験はできなかった。でもそういう人は少ないのが現実です。会社は、挑戦する気持ちを受け入れ、成就できるように運営することが大切です。「変われ」「変われ」とただ言うだけでは変革できません。誰かに言われなくても、変わりたい人は行動を起こしていると思っています。変わりたいという社員の気持ちが結果につながるように経営していかなければならない。それが、僕に



とつての変革です。

平原 出資するにはいろいろナリスクがあったと思います。それでも船曳社長は何とかかわりたい、出資したいと思った。それを突き動かした理由は何ですか。

船曳 2点あります。ひとつは、まだ誰もやっていない事業を応援することで、会社の利益に貢献できる。もうひとつは、決まりきったルーティーンの営業作法からの脱却です。違う武器を手に入れ、お客さまに提案できるツールを増やせると考えたのです。

人がやっていないものを提供することは、業界の秩序を壊すことになりませんが、お客さま目線であるのは間違いありません。それは、どんな仕事をするにも共通することだと思えます。お客さま目線の新たな取り組みに挑戦することで、何物にも変えがたい喜びを感じることができました。

平原 船曳さんは誰もやったことがないことに対する恐れはなかったのでしょうか。

船曳 恐れはありましたね。恐れというのは、経験や年齢によって違ってくると思えます。歳を取ると、経験に基づいてリスクが見えてくるので、やりたい気持ちよりもやりたくない気持ちが強くなる。私も40代、50代で当時の局面に立ったときに同じような行動ができるかという、自信がないです。それは、知恵も経験もあるからです。

変革にチャレンジするには、若いときほどチャンスが多いと思います。だからこそ若い人のそういう気持ちを実現できる体制を会社がつくっていかないと、変革を実現することはできないのです。

ただ保険業界は認可事業であり、社会に貢献することを大前提としているので、コンプライアンスが一段と求められます。人と違うことをやれば何でも先駆者になれるわけではありません。チャレンジする気持ちを社会に受け入れられるかたちにします。つまり、意志と知恵を最適化していく必要があるのです。

平原 私はこれまで怖いと感じることばかり

たったのですが、自分が意思決定したことに対して責任をもつということだけはふれずに続けてきました。はじめて留学するときに、空港で母に「これからは全部自己責任で」と言われました。「悪いことがあっても他人を責めず、自分が決めたからには自分で責任をもって」と。それ以来、何かをするときの判断軸としているのが、責任をもてるかどうかです。

本当にその挑戦は責任をもつほどやりたいことなのかどうか。つまり、やりたいと思う気持ちがやりたくない気持ちを上回ったときです。

船曳 仕事を進めていくなかで、今後変革したいと思うことは何ですか。

平原 いま、私は2つの会社を経営しています。WORLD ROADでは学生に対する夢教育を行っています。HIでは、企業や自治体に対するESGコンサルティングや研修事業です。どちらも私自身のパーパスである「社会の境界線を溶かす」を軸に志をもって取り組んでいることです。そのなかでも、特に責任をもちたいと思うのは、子どもたちに対してです。

普段学生と接していると、毎日気候変動に関するニュースを目にするので「自分たちが大人になったとき地球は残っているのでしょうか」と聞かれますし、ニュースで女性があまり取り上げられないのを目にし「女性はリーダーになれないのでしょうか」と質問されます。この景色を変えていかないと、子どもたちが幸せになれない。この景色を変えていくために、企業と一緒に企業のあり方を考えながらビジネスのやり方を変えていったり、組織内の体制を変えていったりしています。い



ま社会に対して不信感を抱いている子どもたちは多いです。その子どもたちがもっと明るく前向きに思える世界をつくりたいです。

大人になっても活躍できる と思える土台づくりを

学生に夢を聞いたなら、すぐに答えられると、皆さん思われるかもしれませんが、必ず子どもたちに聞かれるのが、「どっちの夢? お金のための夢? それとも自分が社会のためにしたい夢?」。それにアイデアを考えるよう促すと、「このアイデアは合っていますか」と聞いてくるのです。アイデアなので、合っているも間違っているもないのですが、不安なのです。この不安を取り除き、失敗を許容し、挑戦できる環境をつくるのが、いま必要なことなのです。

船曳 そういうことを実現するために、どんなことができたらいいと思いますか。

平原 いま私の会社には、14歳から20歳のインターンが15人います。この子どもたちはみんな学生団体の代表などをやっています。そんなZ世代の子たちがいま企業に求めていることは「挑戦できる環境」「透明性のある経営」そして「社会貢献」だと思います。「会社は

強みを見てくれるのか」「サステナビリティについてどの会社もいいことばかり言っているけど、どれを信じればいいのか」。この子たちが信じられる会社を増やしたいし、この子たちが社会人になっても自分らしく活躍できるような環境をつくりたい。

それを実現するために、学生たちが企業の経営陣にメンタリングを行う「リバースメンタリング」というかたちで入ってもらって、一緒に課題解決に取り組んでいます。企業側にも、アイデアはあってもリスクを考えると想定しづらいなど、いろいろと足りない部分があるので、いいアイデアのある人がサポートすればいいという考え方です。これをどんどん浸透させたいです。自分が大人になっても活躍していけると思える土台づくりを、特に大企業と一緒に取り組んでいきたいという思いを強くもっています。

船曳 確かに会社に入るとチャレンジしづらくなるのは、その通りかもしれません。当社は「経営理念（ミッション）」「経営ビジョン」「行動指針（バリュー）」を定めています。それらは時代によって、どういう課題認識をもち、具体的に何をしたらよいのかを考えるためのものです。さらに、中期経営計画では「地球環境との共生」「革新的テクノロジー」「強靱性・回復力」「包摂的社会」の4つを取り組むべき社会課題としました。そうした社会に対するコミットメントを示すことで、社員にどう変革にチャレンジしたらいいかという価値観を示しているつもりです。

平原 価値観を示す以外に何か具体的な取り組みはありますか。

船曳 どうしたら変革を実現できるかという手段を用意することが重要だと考えています。その手段は、やはりデジタルが最優先であり、デジタル領域を学ぶ環境を整えてデータサイエンティストを育成しています。また、保険業務では気象を予測できれば、リスク管理の実効性がさらに高まるので、気象予報士の資格を取得できるコースなども設けています。

勉強しなさいと押し付けるのではなく、変革へのチャレンジを実現する手段として学びの機会を提供し、やってみたいと思う人に勉強してもらっているのです。

誰もが自由闊達に意見できる環境をつくりたい

会社は利益を出していかないといけないわけですが、社員も同じ基準で利益を出すことを考えてしまうと、売り上げの目標だけが頭のなかを占めてしまいます。仕事は楽しくなければなりません。私はチャレンジすることで、その楽しさを社員一人ひとりに感じてほしいのです。

平原 営業の時代に、大手IT企業の担当をされたという記事を拝見しました。苦しいこともたくさんあったと思うのですが、営業を続けられた理由は何でしょうか。

船曳 この会社は人と違うことを許容する度量があるなと信じていた。若い人にもやっぱりそのように思ってもらえるといいですね。

平原 当時は新しい領域で、企業としてチャレンジしなければならぬタイミングだったと思います。どのように違いを実行されたのでしょうか。

船曳 それまでできなかったことを、できるようにしました。補償の幅を広げることや保険料を見直すことなどが、お客さまのためになり、社会のためにもなると。信念と情熱をもって行動することで、最後は会社も受け入れてくれました。

商品パンフレットを持って右から左に走り回るだけでは、毎日が変わらない仕事になってしまいます。そこにどう変化をつけていくかが大事なのです。

平原 どうすれば変化をつけることができるのでしょうか。

船曳 どこに変化をつけると新たな価値が生まれるかを常に考えることが大切です。それには、情報力がものをいいます。いろいろな人に会う、違う場所に行くことで情報を得て、そしてたくさんの人と意見を交わすことがとても重要になってくると思います。

少なくとも当社のなかでは、自由闊達に意見を言える環境をつくりたい。それが本当のカルチャー変革につながっていくのだと思っています。①

船曳真一郎衣装：ニットジャケット¥74,800（ラルディーニ）、シャツ¥27,500（ジャンネット）、パンツ¥35,200（ベルウィッチ/以上ビームSF tel. 03-3470-3946）





CASE 02

Planetary Health

保険で気候変動の解決に挑む

今日の1歩が2050年につながっている 「気候変動対策」の意義、そして希望について

いま、「気候変動対策」は最も重要な経営課題のひとつに掲げられている。対策を指揮するチームは、経営企画部に設けられた。チームは何を見据え、いかにして全社を気候変動対策に向かわせたのか。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro

図頭磨人 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集

2021年4月に三井住友海上の経営企画部に新設された「気候変動対策チーム」とは、何をするためにつくられたチームなのか。そもそも気候変動対策は、経営企画部の仕事なのか。

「経営企画部だけの仕事ではありません。い

ま、気候変動対策は、三井住友海上が総力を挙げて取り組むべきものです。損害保険の持続可能性を左右する最重要課題。それが気候変動であると、私たちは認識しています。あらゆるステークホルダーとともに全社員が実践していくフェーズにあるのです」

気候変動対策が自走するシステムを構築

前言は、経営企画部SX推進チーム（旧気候変動対策チーム）のトップ、関口洋平によるものだ。「気候変動は損害保険の持続可能性を左右する最優先課題」とする関口

の認識は、三井住友海上という大きな組織を動かすための信念となっている。

「損害保険は、持続可能な社会や経済があって成り立つビジネスです。近年では、数十年に一度といわれる災害による甚大な被害が毎年のように発生しています。例えば、風災・水災によってお支払いする保険金の額は過去に例を見ないレベルにまで膨れ上がっています」

損害保険は、健全な経済活動や安心・安全な日々の営みが繰り返されてこそ、ビジネスモデルとして持続可能になる。自然災害によって安心や安全が脅かされ、リスクと補

償のバランスが大きく崩れるような未来では、損害保険というビジネスは成り立たない。

「自然災害への補償を含めた保険を提供し続けることが、三井住友海上の社会的責任であり、存在意義です。気候変動という現代のトップリスクに対してアクションを起こしていけないと、私たちにサステナブルな未来は訪れないのです。いまこそ、三井住友海上は社員一人ひとりが受動的なアクションではなく、能動的なアクションを起こしていかなければならないのです」

何事においても、アクションの継続には、それを支えるモチベーションが必要となる。

全社的にアクションを起こし続ける状況を生み出すためには、先導役のSX推進チームがそのためのモチベーターになるほかに選択肢はなかった。

「まず、21年4月からチームが取りかかったのは、6つの領域で全社横断的なタスクフォースを組成することです。その6つとは、①商品・サービス、②マーケット戦略、③資産運用、④自社事業の脱炭素、⑤リスク分析、⑥海外事業。異なる部署や役職の社員が集まったそれぞれのタスクフォースにおいて、部門の壁を乗り越え、三井住友海上という会社への愛情すら俯瞰しながら、『気候変動対策』という大きなタスクに向かって一丸となり、有効な施策を打ち出し、実行していく。こうした仕組みがエコサイクルとして自走するための軌道に乗せるまでが、SX推進チームの意地と執念の見せどころでした」

経営とは思想だ。それは人間と世界についての真実を語り、私たちに新たな価値を伝えるものだ。すなわち、「誰よりも真実を直視して、まだ誰も見たことのない新たな価値への道筋をつける」のが、経営企画部の仕事だろう。このような定義が成り立つのであれば、SX推進チームが経営企画部に設けられたことの必然性にも深くうなずける。SX推進チームは、課題を見事に直視し、道筋をつけた。しかし、タスクフォースの各メンバーのモチベーションを高く保ち続けるための魔法はなかった。事あるごとに粘り強く気候変動対策の重要性と必要性を説いていったという。そこに信念があるのであれば、「諦めないこと」もまた、仕事の本質だ。

いま、この時、が変革の起点となる

三井住友海上で現在のように環境への取り組みが重要な経営課題に据えられる前夜においては、CSRの一環として扱われてきた歴史がある。この分野に当時から携わってきたのが、経営企画部SX推進チームに属する

社会の脱炭素化に資する主なグリーン商品

2050年までに温暖効果ガス排出量の実質ゼロ（ネットゼロ）を目指す三井住友海上の主なグリーン商品。

メガソーラー 総合補償プラン	メガソーラーに関する財物損害リスク、利益喪失リスク、賠償責任リスク、日照時間不足リスクなどを総合的に補償するプラン。
小型風力発電設備 総合補償プラン	小形風力発電設備の運営に伴う設備等の財物損害リスク、利益喪失リスク、賠償責任リスクを総合的に補償するプラン。
洋上風力発電 パッケージ保険	建設中および操業中の洋上風力発電機(着床式・浮体式)に関する財物損害リスク、利益喪失リスク、賠償責任リスクを包括的に補償する。
地熱発電設備 総合補償プラン	地熱発電施設に関する財物損害リスク、利益喪失リスク、賠償責任リスクなどを総合的に補償するプラン。
グリーン電力証書 安定供給支援保険	グリーン電力発電者の稼働停止により、証書発行事業者が一時的にほかの発電者等からグリーン電力の環境価値を調達することにより生じる追加費用を補償する。
EV充電設備損害 補償特約	会員制カーシェア事業等のEVを活用したビジネスを行う事業者を中心に、自動車事故によるEV充電設備の財物損害や使用できない間の代替充電費用を補償する。
カーボンニュートラル サポート特約	火災等事故時の原状復旧等の費用に加えて、温室効果ガス排出量削減につながる設備の設置、仕様の変更、機能の追加等の費用を補償する。
災害時応援協定に 基づく電動車等貸 与時のレンタカー 費用特約	災害時応援協定に基づき非常用電源として電動車等を自治体へ貸与し、その代替となるレンタカーを手配した場合に発生するレンタカー費用を補償する。
PPA事業者向け 近隣住民見舞金 保険	賠償責任の発生しない自然災害により、設置・管理する太陽光発電設備が近隣の財物に損害を及ぼした場合、支出した見舞金等の費用を補償する。
インバランスリスク 補償保険	市場価格に連動した電力買取（FIP）制度において、発電量が計画値を下回った場合に再エネ発電事業者やアグリゲーターが負担するインバランス料金にかかる損害を補償する。

Planetary Healthタスクフォース（2021年5月～）

経営企画部に気候変動対策チームを新設（2021年4月）。すべての事業領域・部門で気候変動対策を推進するため、6つの領域で部門横断のタスクフォースを組成（約100人が携わる）。

取締役会・経営会議

サステナビリティ委員会（運営事務局：経営企画部・SX推進チーム）

タスクフォース

商品・サービス	マーケット戦略	資産運用
防災・減災、脱炭素化を支援する商品・サービスの開発	再エネの普及や脱炭素化を支える産業・市場の獲得	ESG投資の推進 投融資先企業の脱炭素化支援
自社事業の脱炭素	リスク分析	海外事業
環境負荷低減の推進 社有車のHV化・EV化 代理店の脱炭素化支援	気候変動に伴う物理的 リスク、移行リスクの 分析	海外拠点との情報共有 国内外一体での取り組み 推進

山口彩子である。

「当時と比べたら、現在の状況には隔世の感があります。人類の幸福が、安定した気候と健全な自然環境の上に成り立っているということは地球上の誰もが疑うことのない事実です。三井住友海上の社員は、保険事業がそれをどのように支えているのか、支えていくべきか、ということについて深く理解をし、あらゆる立場を超越して、ひとつの目標に向かうことができています。『気候変動対策』は、三井住友海上をひとつにしなが、外部のあらゆる組織ともつながっていくためのキーワードになっているのだと思います。そして、このような動きは気候変動対策だけでなく、ESGを網羅する動きとして広がっています」

実際に成果が生まれている。21年4月からの1年強の間に、「脱炭素社会への移行に向けた商品・サービスの拡充」「投融資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量削減」「三井住友海上が自身の業務のあり方やエネルギーの使用方法を見直す」といった取り組みがワークしているのだ。

「例えば、気候変動対策に資する当社の商品・サービスを『グリーン商品』と新たに定義することにより、新商品開発の柔軟性と頻度と速度と濃度を大きく上げることに成功しました。『グリーン商品』と定義する前は4商品にすぎなかったラインナップが、現在では13商品にまで拡大しています」

その13商品のうちのひとつが「カーボンニ

ュートラルサポート特約」だ。これは企業向けの火災保険（企業財産包括保険）において、被災建物などの復旧時に新たに温室効果ガス排出量削減につながる

設備などを採用する際の追加費用を補償するというもの。従来の損保業界にはなかった枠組みを新たに提示しながら、21年8月から販売を開始した。

「いま、私たちは2050年ネットゼロ達成に向けて、保険引受、投融資、自社事業における脱炭素化取り組みの状況を『MS Green Index』として見える化し、KPIと進捗を開示しています。例えば、『グリーン商品』に加えて『再生可能エネルギーの発電設備』や『EV（電気自動車）/FCV（燃料電池自動車）』などに関する保険引受をトータルで『グリーン引受』と定め、22年から25年までの元受保険料の年平均増収率18%を目標にしています。当社がグリーン商品を開発して保険の引受が拡大することで社会の脱炭素化と当社の成長が同時に実現します」

独自のグリーン指標についてこう説明してくれたのは、同チームで気候変動対策と自然資本・生物多様性の保全・回復などの取り組みを推進するPlanetary Healthタスク

フォースの事務局を担当している玉垣裕美子だ。彼女が続けて言う。

「2050年の段階では、社会的な意識や革新的技術の進展により、気候変動がいまよりもよい方向に向かっていることを心から願っています。もし、2050年の時点で三井住友海上の社員がどこかでこの冊子を目にして、21年から始まった気候変動対応が大きなターニングポイントだったんだなと感じてくれればとても嬉しいです。そして、その未来では、また新たな課題に向き合っていくといけないと思いますが、社会にポジティブな価値を提供しつつ、当社の企業価値向上にもつながっているビジネスを展開していることを期待します」

すべては、持続可能な未来を思い描くことから始まる。SX推進チームが発足した21年4月から現中期経営計画が終幕となる25年までに起きること。それが変革の重要な起点であったと、未来の三井住友海上の社員は深くうなずくに違いない。⑩

関口洋平

経営企画部
SX推進チーム長
2001年入社



YOHEI SERIGUCHI

2021年に経営企画部内に新設された気候変動対策チームのチーム長に着任し、全社横断で気候変動対策に取り組むため6つのタスクフォースを組成、全体をとりまとめる。22年からは環境（E）に加えて人権など社会（S）の領域を幅広くカバーするSX推進チーム長に就任。

山口彩子

経営企画部
SX推進チーム
課長
2002年入社



AYAKO YAMAGUCHI

海外子会社を含めグループ全体のESG取り組み全般を担当する。環境への取り組みをCSRとして推進していた時代から携わり、SDGsやCSV取り組みの企画・浸透を図る。保険引受、投融資などの事業活動を通じた社会課題解決の取り組み策定などを進めている。

玉垣裕美子

経営企画部
SX推進チーム
課長代理
1999年入社



YUMIKO TAMAGAKI

持株会社の広報・IR部で投資家とのコミュニケーションやESGの情報開示に携わったのち、2021年に経営企画部気候変動対策チームに着任。気候変動対策と自然資本・生物多様性の保全などを推進するPlanetary Healthタスクフォースの運営、サステナビリティ委員会の事務局を担当する。



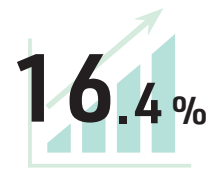
左から、MS&ADインターリスク総研の原口真、経営企画部 SX 推進チームの浦嶋裕子、山口彩子、藤田知子、玉垣裕美子、関口洋平



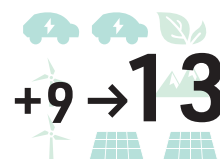
MS Green Index

グリーン引受の増収、投融資先との建設的な対話、温室効果ガス排出量の削減などを「MS Green Index」として設定し、進捗を開示していく。

グリーン引受の元受保険料増収率
(2021年度)



グリーン商品のラインナップ
(2022年6月末)



2021年度温室効果ガス排出量
40,097t-CO2
※Scopel+2



社有車電動化
(2022年5月末)



再生可能エネルギー導入率
(2022年3月末)



気候変動の研修
延べ受講者数
(2022年5月末)



CASE
03

Planetary Health

サステナビリティの実現に向けた変革

あらゆる命の輝きとともにいまこそ前へ
「生物多様性」への取り組みが自社と社会を変える

「安定した気候」と「生物多様性が保全された健全な生態系」に関する取り組みは不可分だ。三井住友海上は、レジリエントでサステナブルな社会の実現に向けて、自然資本・生物多様性の保全・回復にも取り組んでいる。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro

國領磨人 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集



「始まりは、1984年のこのビルの竣工でした」

そう切り出したのは、経営企画部SX推進チームの浦嶋裕子だ。三井住友海上の駿河台ビル（東京都千代田区神田駿河台）にある低階層（3階）の屋上庭園は、当時の大正海上の本社ビル竣工時から受け継がれてきたものだという。

にして、01年以降は、植物・鳥・虫・人間といったさまざまな命が種族を超えて都会のなかでともに安らげる緑地へと進化していったのです」

12年から13年の改修工事では、それまで常緑樹中心だった植栽に地域在来の落葉樹や果樹をバランスよくプラスして緑の多様性を深め、野鳥の水浴び場となるバードバスも設置している。13年には地上からの直通エレベーターが設けられた。時間内（3月～10月は平日10時～17時、11月～2月は平日10時～16時）なら誰でも自由に見学できる。また、毎月第2木曜日には専門家を講師に迎え、一般の方に向けてバードウォッチングを開催している。野鳥との屋上庭園の親密な関係性について教えてくれたのは、同チームの藤田知子だ。

「12年からの再開発では『エコロジカルネットワークづくり』をコンセプトに掲げました。野鳥が皇居と上野の不忍池を往復するときの中継地点として屋上庭園を機能させながら、都市における生態系の回復を目指してきたのです。野鳥をはじめとする生物にとっては、実や蜜、果樹（ミカンや柿、栗など）、花卉などがあることにより、大変に好ましい環境になっています」

多くの命が憩う緑地を整備してきた歴史

「駿河台緑地の取り組みは、1980年代に近隣の住民からの要望を取り入れ、都心の景観を美しいものにしながらか地域と共存共栄していくという意図でスタートしたのが最初です。2001年に三井海上と住友海上の合併によって三井住友海上が誕生した際には、どのように屋上庭園を有効利用していくかを考えるプロジェクトチームが立ち上がりました。このときから『周辺地域の生態系に配慮した緑地』という視点を取り入れ始めたのです」

取り組みの成果は明らかだった。鬱蒼としていた木々を剪定・間伐し、光や風が行きわたる設計に変えた。そして、農業散布を廃止した。これらにより、樹木に活力がもたらされ、さまざまな鳥類や虫など多くの生物が集まる場所になっていったという。

「03年には庭園に菜園スペース（現在は近隣の在住者・在勤者に2年単位で抽選・無料貸出中）を設けました。これが『ロハス』の文脈で注目され、新聞や女性誌などのメディアに取り上げられて話題にもなりました。このよう

企業と生物多様性イニシアティブ
(Japan Business Initiative for Biodiversity)

JBIBは、三井住友海上が開催した「企業が語るいきものがたりPart1」において、参加企業に生物多様性の保全に関する研究を共同で進めていくことを呼びかけ、各業種を代表する企業14社の賛同を得て2008年4月1日に発足した。国際的視点から生物多様性の保全に関する共同研究を実施し、事業活動と生態系との調和を願って協働するなかで、生物多様性の保全と生物資源の持続可能な利用の実現方法を社会に提供することを目指している。17年には、第5回生物多様性アワード（イオン環境財団主催）の優秀賞を受賞、19年には、生物多様性アクション大賞2019で入賞を果たす。22年7月時点で、正会員39社、ネットワーク会員19社、計58社。



初会合の様子。

屋上庭園といえば、芝生や膝下くらいの背丈の草花が一般的だが、ここでは見上げる高さの木々が数多く茂っている。平均で1m、最大で1.2mの深さの土を庭園の地下層に入れてもビルが荷重に耐えられる設計になっているのだ。

16年以降、駿河台緑地で観察できた野鳥は25種だという。そのなかでも都会で巣づくりをする事例が珍しいとNHKや野鳥の専門誌などからも取材を受けてきたのがヒメアマツバメだ。

「ヒメアマツバメは、天敵を避けるために絶壁にある凹みの部分など、特殊な場所に巣をつくります。そのため、街のなか、ましてや都心で営巣することは非常にまれです。屋上庭園の上空、三井住友海上駿河台ビルの地上100m地点には、ヒメアマツバメが好みそうな構造が偶然にもありました。さらには、屋上庭園の多様な生態系により、巣の材料や食べるものに恵まれたことが営巣の条件としてはまったのだと思います」

12年に駿河台ビルの向かい側に竣工した駿河台新館に設けられている緑地を合わせると、ふたつのビルの総緑地面積は7,090㎡にもなる。いま、これらの緑はあらゆる生物にとって潤いと安らぎの場所になっているだけでなく、ヒートアイランド現象の緩和、大気の浄化、雨水の貯留といった面でも機能している。

努力の日々をさらなる前進の力に変えて

「自然と人間の共生について1980年代から深く考え続けてきた三井住友海上には、生物多様性についての日本企業の取り組みをリードする責任があるのです」

そう熱く、真摯に語るのは、MS&ADグル

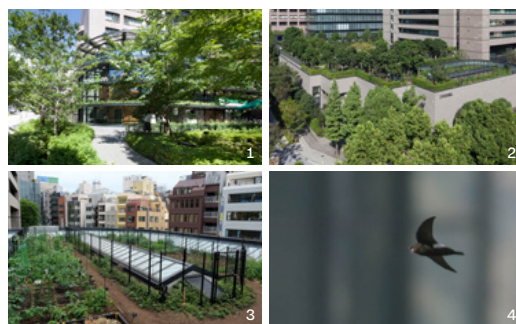
ープのMS&ADインターリスク総研に属している原口真だ。若い時分から環境問題のコンサルタントとしてキャリアを積み重ねてきた彼は現在、生物多様性の取り組みを推進するスペシャリストとしてMS&ADグループのみならず、日本の産業界全体を牽引する存在となっている。

「2007年に三井住友海上は、『企業が語るいきものがたりPart1』という生物多様性について考えるシンポジウムを開催しました。そのときに参加いただいた企業に生物多様性の保全に関する研究を共同で進めていくことを呼びかけ、さまざまな業種を代表する14社とともに08年に発足させたのが、『企業と生物多様性イニシアティブ (Japan Business Initiative for Biodiversity (以下JBIB))]』です。その後、賛同企業も増え22年7月時点では正会員が39社、ネットワーク会員が19社にまで拡大、徐々に活動の輪が広がっています」

JBIBは、生物多様性条約締約国会議(COP: Conference of the Parties)にも参加するなど日本のみならず、国際的な連携のなかで取り組みを進めてきた。三井住友海上はJBIBの設立当初から会長会社として活動を推進し、18年からはMS&ADホールディングスが会長会社を引き継いでいる。また、MS&ADホールディングスは19年の世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)で発案され、21年に発足した国際的



駿河台緑地の取り組み



1. 地域に開かれた環境コミュニケーションスペース「ECOM駿河台(エコムスルガタイ)」。2. 屋上庭園全景。3. 庭園に設けられた菜園。4. 駿河台緑地に飛来したヒメアマツバメ。撮影・吉成才丈

組織「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」のフォーラムに参加しており、原口は日本から唯一のタスクフォースメンバーに選出されている。

「22年6月以降、三井住友海上は業界ではじめて『自然資本・生物多様性の保全・回復に資する商品・サービス』を展開するなど、地球環境との共生に本気で取り組んでいます。いま、私たちがこれまで自然資本や生物多様性について積み上げてきた知見を本業に生かしながら、自社と社会のサステナビリティを大胆に推進していくフェーズが訪れていると強く感じています」①

原口 真

MS&ADインターリスク総研
フェロー
1997年入社



MAKOTO HARAGUCHI

駿河台緑地PT、インドネシア熱帯林再生プロジェクト、JBIBの活動に立ち上げから携わるスペシャリスト。TNFDでは日本から唯一のタスクフォースメンバーに選出され、自然資本・生物多様性の財務情報開示フレームワークづくりに参画している。

藤田知子

経営企画部
SX推進チーム
課長
1991年入社



TOMOKO FUJITA

2021年から自然資本分野に携わる。JBIBやTNFD日本協議会、生物多様性に関する年次シンポジウムを通じた多様な企業の生物多様性保全・回復取り組みの促進、OECM(企業等が保有する森林や緑地で、生物多様性保全に資する地域)認定に向けた実証事業への参画などを担当している。

浦嶋裕子

経営企画部
SX推進チーム
課長
2008年入社



HIROKO URASHIMA

銀行、研究所、コンサルを経て中途入社。気候変動への適応策として自然の力で防災・減災を進めるなど、地域のレジリエンスを高める「グリーンレジリエンス」の取り組みを推進している。気候変動、生物多様性や地方創生など社内プロジェクトに横断的に携わる。

CASE
04

Innovative Technology

「三井住友海上=メタバース」への取り組み

損害保険業界で初めてメタバースに参入
サイバー上のリスクに挑むトップランナーへ

2024年には100兆円に急拡大すると予想されるメタバース市場。その将来有望な市場にいち早く参入したのが三井住友海上だ。メタバースプロジェクトに取り組む3人に、事業の現在地を聞いた。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro

大橋史彦 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集

2040年の保険を考える

テクノロジーの領域ではいま、メタバース（仮想空間）への注目が集まっている。テック企業だけでなく、小売業など異業種も熱い視線を注ぐなか、損害保険業界で先陣を切ったのが三井住友海上だ。同社は2022年5月、メタバースプロジェクトを始動すると発表した。同プロジェクトの中心を担う、ビジネスデザイン部ソリューション開発チームの柴崎剛がその狙いを説明する。

「Web3.0時代になりメタバースが普及すると個人がバーチャル空間で過ごす時間が増えることは容易に想像できます。そうなったとき、サイバー上のリスクがより一層顕在化します」

すでに事故が発生している事例もある。VR機器の故障や没入体験中に家財を壊してしまうといったような、物理的な損害だ。メタバースでは非代替性トークン（NFT）や仮想通貨の活用が進むことが想定され、将来的に起こりうるリスクはより複雑なものになる。同プロジェクトチームでは、長期的視点に立

ってリスクを分析している。

「30年、40年にメタバースが日常にありふれている世界になっていることを想像し、そのときにどのような保険が必要とされるのかをバックキャストで検討しています。将来的なリスクで言うと、セキュリティだけでなく倫理的な課題も想定されます。例えば、いまはゴーグルを装着していますが、デバイスが進化し、触覚などがリアルに近づいていくと、セクハラのような事件も起こりえます。現実社会で問題になっていることがメタバース上でも起こり



左から、ビジネスデザイン部の柴崎剛、清島優衣、池田久美子

えるので、そういったリスクに対する保険が必要になると考えています」(柴崎)

三井住友海上では、実際にメタバースを運営することも計画している。同社ではDX推進のためのオープンイノベーションを醸成するために、シリコンバレー、東京、シンガポール、上海、ロンドン、テルアビブに「グローバルデジタルハブ (GDH)」を設けているが、7番目の拠点として、「GDHメタ」を開設する予定なのだ。その開設に携わっているのは、同部企画チームの池田久美子だ。

「アバターとしてメタバース空間で会議に参加するなど、GDHメタを場所に縛られずどこにでも集まれる場にしたいと考えています。当社でも入社式などのイベントをメタバース空間で行う取り組みが少しずつ始まっているので、そういったことをもっと活発にしていきたいです」

GDHメタは社員だけのバーチャル空間ではない。誰もが参加できる世界を目指している。「最初はユーザーの方と接点をもつところから始まると思いますが、その先には、例えばVR上で災害を体験して保険に対するニーズを感じてもらえるようなことができれば良いと考えています。最終的には保険の販売までメタバース上で完結したいですね。GDHメタのこれからの発展に期待してください」(池田)

世界的VRイベントに保険会社が初出展

三井住友海上は、8月に開催された世界最大のVRイベント「バーチャルマーケット2022 Summer」に保険会社として初めて出展した。運営に携わった池田が狙いを説明する。

「いち早くこうしたイベントに参画することによって、『三井住友海上＝メタバース』というイメージを確立する絶好の機会になると思われました。それに会社として参画し、リアル

なユーザーの方と接点をもち、さまざまな話を聞くことによって、今後の取り組みの示唆を得ることができると考えました」

現実に設営するのは難しい、宇宙をイメージした豪華なブースには、想定を超える多くの若いユーザーが訪れた。同部企画チームの清島優衣がコンセプトを説明する。

「未来の損害保険を感じられる空間にしたいと思いました。そこで、当社は宇宙領域にも取り組んでいるので、ロケットを模した先進的なブースをつくりました。さらに、アクションゲームを開発するなど、ユーザーの方に保険を楽しいと感じてもらえる仕掛けも用意して、多くの方にお越しいただきました」

市場が成熟する前から注力するのは、早いうちに若いユーザーを取り込む狙いもある。

「ミレニアル世代以降の方々には、ネットでことを済ませるといった習慣が身についています。そうした世代に商品を購入いただくためには、ネット上にわかりやすい入り口を用意しておくべきだと考えています。もしかしたら、Z世代が考える保険はいまのかたちじゃないかもしれない。それは、彼らや彼女らが過ごす場所で直接聞いたほうが早い。出展にはそうした狙いもありますし、まさにGDHメタがそうした場所なのです。さらにGDHメタは、ビジネスチャンスを感じている企業との交流の場にもしたいと考えています」(柴崎)

ユーザーと直接コンタクトをとることで、将来的に必要な商品やサービスが見えてくる。しかし、そのソリューションは必ずしも保険にこだわらないと言う。

「プロジェクトメンバーが一丸となり、マーケットも一緒につくっていくような気持ちで積極的に取り組んでいきたいです。『リスクソリューションのプラットフォーム』として、お客

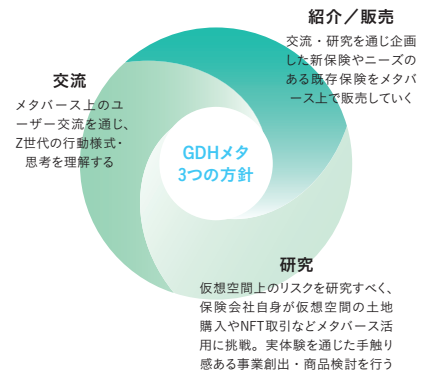
三井住友海上のバーチャルマーケットにおけるブース



メタバースが普及した新しい時代の到来に向けて、従来の保険のイメージを刷新するような体験を来場者に提供することを企図。

「GDHメタ」の設立

メタバース上の密度の濃い交流を通じた顧客理解、NFTや土地購入など保険会社がメタバースを実際に体験することでリスク研究を行うとともに、メタバース上の保険商品紹介・販売の3方針を検討・具体化していく。



さまに安心・安全を提供するという観点が重要なのであって、必ずしも保険のビジネスにはこだわられません。いろいろなソリューションやサービスが考えられると思うので、柔軟な発想で取り組んでいきたいです」(池田)

チームが目指しているのは、メタバースの領域で保険会社のトップになることだ。

「世界の保険会社を見ても、この分野で先行しているプレイヤーはいません。スタートダッシュを切った私たちが、いち早く商品ラインナップを揃えられれば、『三井住友海上は世界でいちばんメタバースに詳しい保険会社』という世界観がつけられるはず。トップランナーとして走り続けたいです」(柴崎) ①

清島優衣

ビジネスデザイン部
企画チーム
担当
2022年入社



YUI KIYOSHIMA

誰かの挑戦を支えられるような仕事がしたいと考え、2022年新卒入社。現在ビジネスデザイン部にて、メタバース領域に関する新規事業企画を推進。メタバースが日常にあふれる世界を想定し、Z世代の視点から積極的に意見を発信している。GDH Tokyoの運営も担当。

池田久美子

ビジネスデザイン部
企画チーム
課長代理
2012年入社



KUMIKO IKEDA

営業にて、医療・土産団体や全国の食品等事業者向け共済制度の企画・営業推進を経験。2019年10月にデジタル戦略部に異動後、グローバルベースのデジタルライゼーションを推進。現在、ビジネスデザイン部にてメタバースプロジェクト等を通じた新たなビジネスを検討。

柴崎 剛

ビジネスデザイン部
ソリューション開発チーム
課長代理
2011年入社



GO SHIBASAKI

入社以来、火災保険、自動車保険の企画開発、お客さま向けアプリの企画運営等を担当。営業に異動後、大手自動車メーカーへ出向、新たなソリューションを活用した販売店ビジネスの企画・推進を経験。現在、ビジネスデザイン部にて、メタバース等の中長期的な商品・サービスを検討。



左から、ビジネスイノベーション部の長浜明、小西瑛理香、長尾俊介

CASE 05

Innovative Technology

住民を守るシステムでスマートシティを加速させる

膨大な事故データを活用したシステムをスマートシティに実装 ビジネスイノベーション部が目指す事故のない暮らしやすい街

オープンイノベーションを志向し、自動車事故のデータを活用したスマートシティの推進に取り組むビジネスイノベーション部。システムの誕生秘話と今後の展望について、担当者3人が語る。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro
大橋史彦 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集

AIが事故発生リスクを予測

「当社は保険会社ですが、補償の前後の部分で新たなビジネスモデルを構築することを目指しています。それには事業者や自治体あるいは大学・研究機関等さまざまなステークホルダーとアライアンスを組み、オープンイノベーションを進めることが迅速かつ効果的です。このような方法で多くのビジネスモデルを創出し、事業の柱のひとつに育てようという考え方をもとにして、当部が誕生しました」

誕生の経緯を説明するのは、ビジネスイノベーション部モビリティチームの長浜明だ。

同社には、自動車事故や災害などに関する膨大なデータがある。テクノロジーを駆使してそのデータを利用することで、事故を防いだり防災・減災に役立てようというのだ。それは、スマートシティに資する取り組みでもある。そのいくつかの事例を紹介しよう。

「事故発生リスクAI予測」は、三井住友海上が有する膨大な走行データや事故発生要因となる道路構造や人流データなどを基に、

AI解析で事故発生リスクを道路地図上に予測・可視化するシステムで、MS&ADインテリリスク総研と共同で開発が進められている。

「全国の交通事故発生件数は減ってきているものの、死者数はいまだに多い。高齢者や子どもの事故、あるいは自転車・歩行者の事故の割合も高く、大きな社会課題になっています。事故発生箇所だけでなく、事故リスクの高い箇所を可視化し、事故を発生させない対策を講じ、住民を守りたいという発想からこのシステムは生まれました」(長浜)

事故が発生した箇所だけでなく、幅員や車線数、カーブ、勾配などの道路構造、急加速や急減速、速度などの危険挙動、そして人流などから危険箇所をAIが抽出し、それらを固定・移動カメラでリスク解析するのが狙いだ。利用するのは主に自治体である。

「自治体の交通安全計画は5年スパンで、そこにはKPIがありますが、危険箇所を住民たちに伝えることで事故を減らしていくことができます。道路課で危険な場所の補修をしたり、警察と連携し道路標識等の設置をしたり、教育委員会で通学路を見直したりと、いろいろな活用を想定しています」（長浜）

「通学路安全支援システム」は、三井住友海上が保有する事故データを活用し、地図上に危険箇所を可視化することで、より安全な通学路の策定や児童・保護者への交通安全啓発に役立てることができる、マップル社と共同で開発したシステムだ。同チームの長尾俊介は、開発の経緯をこう振り返る。

「2021年6月に千葉県八街市で児童5人が死傷する痛ましい事故がありました。自分もひとりの親として、人ごとではありません。当社には膨大な事故データがあるので、それを活用すれば事故を減らせるはずだと考えていました。営業からマップル社との開発の話が挙がってきたのはそんなタイミングでした」

長尾はすぐさま開発に賛同した。

「私個人としてうれしかったのは、この案件が当社の第一線の営業社員から挙がってきたことです。『うちのデータと連携できないか』と相談があったときに、会社が変わり始めていると感じました」

システム開発において留意したのは、事故を減らすことはもちろん、その使いやすさだった。システムにある学校に通う児童の情報を

取り込むと、自宅情報が地図上に表示され、道路上の危険箇所も表示される。通学中のリスクがひと目でわかり、通学路を管理する学校の先生の負担を大幅に軽減することが可能になるのだ。通学中の事故を減らすことで、長尾は地域が活性化することも期待していた。

「過去に通学中の事故が何回も起きている地域の学校に通わせたいと思う親などいるはずがありません。こういったシステムが普及し、少しでも事故の削減に寄与することができれば、その地域の価値が向上し、住みたい人が増えるはずです」

同チームの小西瑛理香も同システムの意義を強調する。

「子どもが巻き込まれる交通事故は、全国各地で日々発生しています。そういう痛ましい事故で貴重な命が奪われるなんて、こんな悲しいことはありません。当社は保険会社ですが、保険を提供するだけでなく、世の中をよくしていくことが、当社の想いです。誰ひとり取り残さないSDGsの精神で事故のない社会をつくる。これは保険会社がやらなければいけないことです」

相乗りで通勤渋滞を解消する

「カープール（相乗り）通勤システム」は、AI配車アルゴリズムに三井住友海上の事故発生地点データを連携することで、利用者、事故が複数回発生する地点を避けた安全な最適走行ルートを提供するシステムだ。

「地方都市によくある話ですが、朝夕の通勤渋滞が社会課題になっています。大きな工場や事業所がある会社の従業員の通勤が渋滞の一因になっているため、地域住民からよく思われていません。そういう地域は日本中にたくさんありますが、渋滞を解消するには、

車の量を減らすしかありません。それを実現するために、筑波大学とシンガポールのスタートアップSWATモビリティと4者でシステムの開発を検討しています」（長尾）

三井住友海上とMS&ADインターリスク総研がドライブレコーダーの分析やアンケート調査のデータを提供し、それを基に筑波大学がAI配車アルゴリズムを開発。それにSWATモビリティがもつアルゴリズムを融合したアプリを開発するシステムである。

アプリ上で従業員が前日夜までに何時に出社したいかを入力すると、AIがコースを作成し、運転手が何時に出発し、誰と誰を何時にピックアップするかを提示してくれる仕組みだ。民間企業の実証実験では上々の効果が得られたと長尾は手応えを口にする。

「通勤に使用する車両を大幅に減らすことができました。車を4台走らせるのと1台走らせるのでは、CO₂排出量も全然違います。渋滞を解消するだけでなく、カーボンニュートラルへの取り組みにもつながります」

スマートシティの構築に向けた実装に注力するビジネスイノベーション部の次なる目標はシステムの横展開だ。それを加速させるため、政府の「デジタル田園都市国家構想」に、自治体と共に積極的に応募している。

「鍵となるのは、都市リスクの可視化です。交通事故リスクや防災リスクなどを可視化し、プラットフォームに乗せる。そのデータを事業者や住民が利用することで、社会課題の解決につながられる。他社のデータを活用することで、当社のビジネスモデルも高度化できる。これがデジタル田園都市国家構想のなかで目指している姿です。そして、このモデルあるいはデータを全国のスマートシティに利用してもらうことが私たちの狙いです」（長尾）

長浜 明

ビジネスイノベーション部
モビリティチーム
課長（上席）
1988年入社



AKIRA NAGAHAMA

企業営業、リテール営業、営業推進部、人事部、経営企画部、営業事務部、営業企画部と幅広い業務を経験。各部署で新規施策に携わることが多かった。2020年より現職、MS&ADインターリスク総研兼務。スマートシティ最先端を目指して日々奮闘している。

長尾俊介

ビジネスイノベーション部
モビリティチーム
課長
2005年入社



SHUNSUKE NAGAO

入社以来営業一筋15年。営業では電力会社や大手食品メーカーを主に担当。2020年に現職の前身である営業企画部モビリティビジネスチームに異動し、主にMaaS領域を研究。現在はデータを活用した新規ビジネス開発検討に従事。

小西瑛理香

ビジネスイノベーション部
モビリティチーム
主任
2017年入社



ERIKA KONISHI

入社後、千葉支店で営業。専属プロ代理店、乗合プロ代理店、整備工場等、さまざまなチャネルの代理店を担当。乗合プロ代理店における全支店初のGLTD成約等、法人新規開拓に注力。2021年より現職、今年度よりMS&ADインターリスク総研兼務。



CASE 06

Innovative Technology

保険×宇宙

宇宙ビジネスでパラダイムシフトが急加速 「第二の大航海時代」実現に向けた保険の使命とは

現在、世界で最も注目されるマーケットのひとつが宇宙だ。なぜ宇宙なのか、そして、保険にはどのような役割が求められているのか。三井住友海上、JAXA（宇宙航空研究開発機構）、ispaceの三者に話を聞いた。

text by Hidekazu Takahashi | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro
高橋秀和 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集



業が参入しやすくなったのです」

宇宙アセットの活用はもはや不可欠

この動きが始まったのは2000年代前半のことだ。ジェフ・ベゾスのブルーオリジンやイーロン・マスクのスペースXが登場し、グーグルが民間月面探査レース「Google Lunar XPRIZE」をスポンサード。10年後の10年代には一気に宇宙スタートアップが増加し、スピード感あふれたアジャイルなプロジェクトが次々に展開されるようになった。

ではなぜ、宇宙がビジネスのフィールドとなってきたのか。最短で22年11月に打ち上げ予定（22年9月時点）である民間企業発の月面着陸へ挑むispaceの袴田武史は、「地球社会を支えるうえで、宇宙の活用が必要になってきた」と話す。

「SDGsに代表されるように、ひとつの国ですべての問題が解決できる時代ではなくなってきています。人間の活動がグローバルになっていることもあって、問題解決に宇宙のアセットが使われるようになってきているのではないのでしょうか」

すでに宇宙インフラは生活に欠かせなくなっている、とも話す袴田。確かに、いまや何気なく利用しているカーナビゲーションシステムやスマートフォンの地図アプリは、GPSなくしては成立しない。JAXAで民間企業との共創活動を推進する伊達木香子は、地球から宇宙を見ていたこれまでのスタンスが180度変わると指摘する。

「宇宙機が多数打ち上げられるようになり、いままで入手困難だったデータが計測できるようになりました。それを生かしたビジネスも次々に生まれています。地球から宇宙をどう見るかではなく、宇宙から地球をどう見るかという視点が重要となってきました。今後、宇宙機だけでなく人も行き来するようになれば、経済圏も宇宙へ広がっていくでしょう」

大航海時代の成功要因は「保険」

国家間で競っていた宇宙開発が、民間の参入でボーダレスとなった。宇宙への行き来が常態化すれば、グローバルは地球全体ではなく、宇宙を示す言葉となってくるかもしれない。このパラダイムシフトを、濱村は「第

近年、宇宙ビジネスの市場規模は急速に拡大。2040年には、現在の約3倍となる120兆円規模まで成長するとの予測もある。背景にあるのは、テクノロジーの進化だ。センサーやカメラの能力が格段に上がって人工衛星が小型化。打ち上げ用ロケットも小型化し、再利用が進んだことでコストが大幅に下がった。結果、ゲームチェンジが起こった。

内閣府宇宙戦略室（現内閣府宇宙開発戦略推進事務局）の立ち上げにも携わった三井住友海上の濱村康介は次のように説明する。

「従来、宇宙事業は国家主導で行われていました。何年もかけて大型衛星をつくって打ち上げるのですから無理ありません。しかし、小型衛星をスピーディに開発してどんどん打ち上げられるようになったため、民間企

二の大航海時代」と表現する。

大航海時代といえば、ヨーロッパ勢力が、それまで実態がつかめなかったアジアやアフリカ、南北アメリカ大陸を次々に発見した15世紀から17世紀のこと。地球規模で貿易が展開されるようになり、いわゆる商業革命に至った。この構図は、未知なる世界を切り開き、新たなマーケットの創出が期待されるいまの宇宙ビジネスと確かに重なる。

見逃せないのは、大航海時代の成功を支えたのが「保険」だということだ。当時の航海は、いまから想像もつかないほどハイリスク・ハイリターン。コショウなどのスパイスが多大な富を生む一方で、沈没や海賊の襲来といったリスクは相当に高く、保険がなければ大航海時代は実現しなかったかもしれない。

「そもそも、保険の起源は海上保険です。それだけ航海にはリスクが伴いました。補償がなければ多大な資金を投じることもできません」

だからこそ、保険会社の役割は重いと濱村は続ける。

「新たな挑戦には、未知のリスクが存在します。誰かがそれと向き合わなければならないのなら、率先して未来を切り開く挑戦者をサポートするのが当社の使命です」

実際、日本で初めて宇宙保険を組成したのはMS&ADグループだ。1975年に打ち上げられた宇宙開発事業団（NASDA）初の人工衛星「きく1号」を搭載した「N-Iロケット」。万一の失敗で打ち上げ射場周辺の家屋や住民に損害を与えてしまうリスクをヘッジするため、宇宙賠償責任保険を開発した。当時、世界でもまだ珍しいタイプの保険だったが、補償の仕組みができたことは大きかった。とりわけロケットの打ち上げ技術に関して、日本は世界でもトップレベルだとされるが、先進的な保険がそれを支えてきたことは間違いないだろう。

月のポテンシャルと「月保険」の重要性

宇宙に関するリスクを最前線で見つめてきた三井住友海上。積み重ねてきたノウハウを生かし、「第二の大航海時代」をリードするプロジェクトも積極的に進めている。

そのひとつが、袴田の率いるispaceと取り組む「月保険」だ。これは、従来三井住友海上が提供してきた宇宙保険とは根本的に性質が異なる。これまでは「打上げ前保険」、打上げ保険」「寿命保険（宇宙空間に到達後の人工衛星の損害を補償）」「宇宙賠償責任保険」といった、打ち上げや宇宙機のリスクなどを想定したものだったが、「月保険」は月面ビジネスで発生するリスクを補償する。

この取り組みの意義深さは、ispaceの月面探査プログラム「HAKUTO-R（ハクトール）」の先進性および月面ビジネスの可能性と照らし合わせるとよくわかる。実は、袴田は前述した月面探査レース「Google Lunar XPRIZE」に参加し、最終選考に残った実績をもつ。そのチーム名「HAKUTO」



ispaceは、「Expand our planet. Expand our future.」をビジョンに掲げ月面資源開発の事業化に取り組む民間宇宙企業。写真は同社のミッションコントロールセンター。©ispace

を引き継ぎ、月面探査への挑戦をリポートするという思いを「R」に込めたのが「HAKUTO-R」だ。独自のランダー（月着陸船）とローバー（月面探査車）を開発し、月面着陸と月面探査を行うミッションを掲げており、月面着陸ミッションは前述のとおり最短で22年11月に打ち上げ、月面探査ミッションは24年に打ち上げ予定（22年9月時点）となっている。特徴的なのは、科学的な色合いが濃い従来の月面探査と異なり、月を地球の経済・生活圏に取り込もうとしている点だ。袴田はこう話す。

「今後、多くの人が宇宙を行き来することになれば、地球と変わらない、もしくはそれ以上の豊かな生活が求められるようになります。そうすると、これまで宇宙とかかわりのなかった企業も、関係してくるはず。そうした企業が参画できるビジネスのプラットフォームを構築したいと思っています」

そのため、「HAKUTO-R」はパートナーシップ型のプログラムとした。資金を提供し、ランダーやローバーにロゴを掲載して終わりではなく、何らかのかたちでispaceと協業をしている。例えば日本航空は、航空機のエンジンメンテナンスで用いる溶接技術をランダーに応用。シチズン時計は独自素材のスーパーチタニウム™をランダーの着陸脚に提供している。画期的な実証実験を行うのは日本特殊陶業と高砂熱学工業だ。日本特殊陶業は非常に低温となる月でも凍らない固体電池の実証実験を、高砂熱学工業は月面環境での水素と酸素の生成に向けた実証実験を行う。

つまり「HAKUTO-R」は、単に月へランダーを着陸させてローバーを走らせるだけでなく、その先のビジネス展開を見据えた手を打っているのである。具体的には、まず各種月面データの活用。水資源のもととなる氷が月面のどこにあるか、地面の硬さや角度などがどうなっているかといったデータは、これからの宇宙ビジネスを構想するうえで欠かせない。そして、今後宇宙との行き来が増えれば、月が輸送のハブとして期待されるのは間違いないため、地球と月間の輸送の高頻度化も見据えている。そうならば、当然ながら水素エネルギーの活用も重要となっていくだろう。

リスク分析のため設計図もチェック

このように次々に広がるのが想定される月面ビジネスだが、問題は、地球上では想像もつかないリスクを内包していることだ。15世紀の大航海時代と同様に、補償の仕組みがあってこそ前人未到のチャレンジが可能となる。多種多様な企業が宇宙ビジネスに参入できるようにするためにも、「月保険」の役割は非常に重要なのだ。

とはいえ、保険の組成にはリスク分析が欠かせない。過去のデータから分析するのが通常だが、月面はまだ未知の領域。それこそ、どんなリスクがあるのかもわからないなかで、どのような開発を行っているのか。濱村は舞台裏を次のように明かす。

「世界初の試みですし、完全オーダーメイド

となりますから、まずはispaceの経営層としてつこいほど面談をして、そのビジョンを社内でも共有しました。プロジェクトマネージャーやエンジニアにも入念にヒアリングをして、技術的な部分も含めたリスクを検証していきました」

ただ話を聞くだけではない。ランダーやローバーの設計図を広げて「ここはどうなっているのか」「このリスクをispaceとしてはどうとらえているのか」と細部まで詰めていった。「ispaceと同じレベルでランダーやローバーを理解できなくてはダメだと思った」と濱村は振り返るが、そのアプローチに袴田は内心舌を巻いたという。

「月面ビジネスを展開するうえで、保険は絶対に必要だと思っていました。一方で、保険は数字があってこそ成立するという認識もっていたので、『過去のデータがない月での保険は本当に可能なのだろうか』と考えていたのも正直なところです。ですから、データの代わりにできるだけ内容を把握して合理性と妥当性を求めていったのはすごいことだと思いました。とりわけ保険という領域で、一歩先を切り開いていく企業文化があるのは非常に素晴らしいと感じています」

JAXAとの「宇宙旅行保険」が開く世界

「第二の大航海時代」をリードするもうひとつのプロジェクトは、JAXAと共同開発する「宇宙旅行保険」だ。

宇宙旅行は少し前まで夢物語だったが、いまや現実のものとなってきている。21年は、民間人として29人が宇宙旅行を経験し、職業宇宙飛行士の数を初めて上回った。「宇宙旅行元年」といわれるゆえんだ。JAXAの伊達木は「宇宙が職業宇宙飛行士だけに限ら

れた場所ではなくなっている」と指摘する。

「今後、さまざまなかたちでの旅行が可能になれば、『どうしたら安心して行けるのか』というニーズが生まれます。そこに対応する保険が必要だと思いました。宇宙旅行保険が完成すればより多くの人に『宇宙へ行きたい』と思ってもらえるでしょうし、宇宙用の旅行アイテムが出てくるなど、経済の活性化も期待できます」

誰もが安心して宇宙へ行けるようになる——。そんな時代の到来を後押しするツールが「宇宙旅行保険」だと伊達木。宇宙との境界線とされる高度約100kmのカーマン・ラインを目指す小旅行や、地球を周回する数日間の旅行、国際宇宙ステーションに滞在する旅行など、さまざまな種類が考えられるだけに、新たな旅行マーケットの創造にもつながるだろう。

興味深いのは、この取り組みが新たな宇宙関連事業の創出を目指す「JAXA宇宙イノベーションパートナーシップ (J-SPARC)」の枠組みで行われている点だ。18年の始動以来、30以上のプロジェクトを展開してきたこの枠組みは、宇宙ビジネスの世界で起きているパラダイムシフトを受け止めたものだと伊達木は話す。

「もはや、宇宙機を1機つくって飛ばせばいいという時代ではありません。いかに有用なデータを取得して適切に活用するか、一般の人が行き来できるようにするにはどうすればいいかといった課題を解決するには、さまざまな企業や研究者との連携が必須です。特に、民間企業がもつ技術や知見を積極的に取り入れることで、よりスピーディかつ効率的に進められることがたくさんあります。その強みを最大限に生かしつつ、しっかりリスクヘッ

ジをするのが宇宙事業では重要です」

「共創」の連鎖を支える保険のチカラ

最前線で宇宙開発に携わってきたJAXAが官民連携を重視している事実は重い。予測不能な時代、複雑多様化する社会課題に立ち向かうのと同様に、「共創」が宇宙ビジネスでもキーワードになるということだろう。三井住友海上も、さまざまな共創のアプローチを展開していると濱村は明かす。

「今後、月輸送が高頻度化して月面ビジネスが活性化すれば、当社の保険だけで支えるのではなく、世界中の保険会社で支援していくことになるはず。先日も英国のロイズ保険組合を訪れて宇宙保険マーケットに対して『HAKUTO-R』のプレゼンテーションをしてきました。そうした経験から、月面着陸や月面探査を成功させて『宇宙のデータ』を示すことで、保険業界にパラダイムシフトを起こせるのではないかと感じています」

確かに、保険会社がもつ多様なデータと宇宙のデータを組み合わせることで、いまは全く想像もつかない新たなサービスが生まれる可能性は十分にある。その可能性は、多種多様なビジネスを展開する企業が参入したり、一般の旅行者が増えたりすることで、さらに広がっていくだろう。

ispaceの袴田は、自らの哲学的思考と前置きをしつつ「生物は進化する宿命を負っている。だから宇宙に領域を広げなくては、持続可能性を確保できないのではないかと述べた。企業も人も宇宙へ活動範囲を広げるタイミングがやってきているのならば、保険のチカラでその環境を整えようとしている三井住友海上の挑戦は、価値のあるものとして後世に評価されるのではないだろうか。⑩

伊達木香子

国立研究開発法人
宇宙航空研究開発機構 (JAXA)
新事業促進部
部長



KYOKO DATEKI

1997年、宇宙開発事業団 (NASDA、2003年にJAXAへ統合) に入職。宇宙輸送や地球観測にかかわる海外契約、衛星開発プロジェクトでの契約法務などを担当。現在、民間企業とビジネスを共創する「JAXA宇宙イノベーションパートナーシップ (J-SPARC)」を展開。

袴田武史

ispace
代表取締役



TAKESHI HAKAMADA

子どものころに観た映画『スター・ウォーズ』に魅了され、宇宙開発を志す。ジョージア工科大学で修士号 (航空宇宙工学) 取得。2010年にispaceを設立。現在、民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」を主導し、月面輸送を主とする民間宇宙ビジネスを推進中。

濱村康介

三井住友海上
企業営業第五部 航空旅行宇宙課
課長
2005年入社



KOSUKE HAMAMURA

輸入車ディーラーの自動車保険販売に約7年間従事した後、2012年に発足した内閣府の宇宙戦略室へ唯一の民間企業出身者として出向。宇宙予算の分配や宇宙基本計画の策定、宇宙政策委員会の運営など、日本の宇宙戦略の司令塔としての役割を包括的に担う。14年より現職。

CASE
07

Resilience

気象・災害データ×AIにより災害をリアルタイムで可視化

ワンストップで防災・減災をフルサポート
「防災ダッシュボード」が自治体の災害対策を変える

2023年4月以降、地方自治体の災害対策が根本的に変革される。それは、三井住友海上が「防災ダッシュボード」というサービスを開始するからだ。「水災」と「地震」を対象とするこの取り組みがもたらす恩恵とは何かを探った。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro

岡崎啓人 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集

近年、台風の巨大化やゲリラ豪雨の多発により、我が国で暮らす人々の生命と財産が脅かされている。水災の広域化・激甚化・頻発化が起きているのだ。河川の氾濫や土砂崩れ、土石流だけではない。ゲリラ豪雨などにより、市街地で下水道や雨水管があふれる内水氾濫の発生もニュース映像で見かける。これから先に、日本で起こるかもしれない地震も不安材料だ。

これらの脅威に対しては国、地方自治体、企業、地域社会、住民のそれぞれが取りうる対策を万全にしながら、各層が創造的・有機的なリンケージ（結合・連鎖・連係・つながり）を果たし、普段から人・組織・国が一体となって強靱で厚みのある日本を築いておくことが求められる。

平時から発災後まで必要な情報が集結

いま、地方自治体と企業が見せているリンケージの実例として目覚ましいのが、三井住友海上による「防災ダッシュボード」の取り

組みだ。いつ誰がどのような被災状況に陥ってしまうかわからないリスクフルな時代において、地方自治体に課せられた使命は大きい。常日頃から防災・減災対策を積み重ねておくことが肝要であると同時に、実際の災害を想定して「発災前の被害予測／住民への警報」「発災後の初動／現状把握と被害想定／被害の低減／被災者対応」をいかになすべきかを、綿密な準備をしておかねばならない。

「日常、発災前、発災後といったあらゆる時間帯をカバーし、その時々において地方自治体が取べきアクションの起点となる情報を、一元的に可視化するのが『防災ダッシュボード』というサービスです」

プロジェクトリーダーとしてこの取り組みを推進してきたのが、ビジネスイノベーション部の岡崎紘治だ。「防災および減災の質を決定づけるのは情報であり、その取得のあり方が命綱になる」と彼は言う。

「過去の被災状況や現状把握に要する気象データなど、防災および減災の行動を起こす

判断材料にはストック情報とフロー情報があります。問題は、それらの情報がさまざまなところに散らばり、各種の判断に至る工程を煩雑にして、時には判断の速度と確度を奪う可能性まであるということです。『防災ダッシュボード』なら、ワンストップで防災・減災のあらゆるアクションを支援できます」

「防災ダッシュボード」に集められ、自治体の担当者が必要に応じて一元的に閲覧できるのは、「降雨データ（リアルタイムの降水量、積算降水量）」「河川データ（河川水位と河川の危険水位情報）」「警報・注意報データ（気象庁キキクルの洪水・浸水・土砂災害リスク）」「ハザードマップデータ（洪水浸水想定区域+土砂+避難所情報）」「三井住友海上の水災事故データ（郵便番号ごとの水災事故情報）」「SNSデータ（投稿内容、投稿画像）」「モバイル空間統計データ（総人口、性別・年代別の人口構成、来訪者構成）」などだ。クラウド上にこれらのデータが集約されており、任意に複数のデータを重ね合わせて確認できるマッピング機能により、いま必要な情報の一元管理が行える。

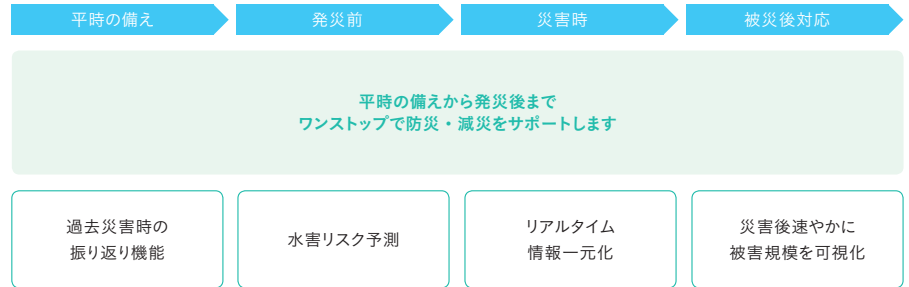
「例えば、降雨量分布と河川水位の状況をリアルタイムかつ一元的に把握できるようになるので、緊迫度が刻々と増していくなか、迅速な情報収集と意思決定が可能になります。このように発災前にリアルタイムでリスクを可視化してだけでなく、発災後には独自のアルゴリズムにより、被害規模や被害範囲を速やかに推定して可視化します（地震は発災約1時間後、洪水は発災約1〜3日後）。また、防災・減災の具体的な行動開始に資する独自のアラートを発出する仕組みも機能します。そして、平時には過去の災害時のデータを振り返りながら、次に備える動きを進



ビジネスイノベーション部の岡崎紘治

防災ダッシュボードの概要

防災ダッシュボードは、「気象・災害データ×AIによる防災減災支援システム」をコンセプトとして、災害リスクのリアルタイム情報、発災後の被害推定、事前災害予測をわかりやすくダッシュボード上に可視化することで、住民の生命や財産を守る防災減災アクションを支援する自治体向けサービス。



ビジネスイノベーション部の村田竜一

めることができます。まさに、いま必要な情報がひとつのダッシュボードに常にある状態を生み出せるのが、三井住友海上の『防災ダッシュボード』というサービスなのです。これまで電話とメモとホワイトボードで行われてきた災害対策本部の仕事が変わります

30時間以上も先の水害リスクまで把握

プロジェクトリーダーとしてタスク全体を管轄する岡崎に対し、データサイエンティストとしてGIS（地理情報システム）データ基盤の構築など、開発リーダーの重責を担うのが同部の村田竜一だ。

「地域住民の生命や財産を守る自治体の仕事を支援していく『防災ダッシュボード』にとって、リアルタイムの人流データを取得して状況を把握できる機能は欠かせないものでした。これは簡単に言うと、スマートフォンの位置情報と連動して避難状況を可視化するシステムです。危険が想定されるエリアから人が流出しているか、避難所エリアに人

が流入しているかなど、『避難状況の見える化』により、防災無線で重点的に指示を出すといった避難の促進を図ることができます。高齢者や地域外からの来訪者の人口をリアルタイムで把握できるのも特長です」

そして村田が胸を張る、「防災ダッシュボード」に盛り込まれた機能のなかでも最大級の衝撃と言えるのが、30時間以上も先の水害リスクを把握できる洪水予測システムだ。

「このシステムが実装できたのは、水害予測研究を世界第一線でリードする東京大学・

JAXAの『Today's Earth』グループと産学連携で取り組んだからです。気象庁が洪水の予測情報を出すのは6時間前からですが、30時間以上も前に情報が得られるのなら、できることが変わってくると思います。2019年の台風19号で検証した結果、国土交通省が発表した決壊地点142カ所のうち130カ所（捕捉率約91%）で、1日以上前に洪水リスクが予測できていました」

検証では、すべての高リスク予測地点のなかで実際に決壊が起きたのは約3割だったという。過大なリスクを示す傾向はあるが、気象庁など他の警戒情報と併せて検討することにより、住民の避難誘導などにおいて画期的な成果を挙げられる可能性に満ちている。

「『防災ダッシュボード』は23年4月のサービス開始に向けて、22年4月から10月を無償トライアル期間として、自治体の現場の声を反映し、コンテンツの拡充や追加機能の開発を鋭意進めています。また、11月からは『防災ダッシュボード』の各種データを活用し、過去の災害分析に基づく防災・減災アクションの見直しなどの有償コンサルティングを開始します。今後は、自治体だけでなく、企業や個人にサービスを展開していく方向も含めて、常に進化を続けていきます」

岡崎 紘治

ビジネスイノベーション部
アライアンスチーム
課長
2004年入社

KOJI OKAZAKI

IT・システム部門、海外駐在を経て、2022年より現職。「防災ダッシュボード」のプロジェクトリーダー。ビジネスモデルの構築、収支計画、プロモーション、営業・提案手法の検討、新サービスの企画、アライアンス・協業検討など、「防災ダッシュボード」に関する全体タスクを管轄。



村田 竜一

ビジネスイノベーション部
先進プロセサチーム
上席データサイエンティスト
2020年入社

RYOICHI MURATA

前職では、ソフトウェア開発、人口統計サービスの立ち上げを担当し、2020年中途入社。「防災ダッシュボード」の開発全般の責任者。データサイエンティストとして、GIS（地理情報システム）データ基盤を構築。自治体担当者へのヒアリングを重ね、より実用性の高いサービス開発に取り組む。



CASE
08

Resilience

地方創生の共助モデル「ドラレコ・ロードマネージャー」

官民学連携DXで道路の損傷箇所を発見
「ドラレコ・ロードマネージャー」で共助の未来へ

ドライブレコーダーから路面状態の広域データを収集。路面の損傷データを学習したAIで舗装道路の損傷箇所を検出。補修して交通事故を未然に防ぐ。この夢のような連環の意義を探る。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro

國領磨人 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集



左から、ビジネスイノベーション部の佐藤麻結、堀野正臣

「地域住民の安全を守る」という使命を果たすために自治体が目配りしなければならないのは、台風や大雨、地震といった自然災害の危険性に対してだけではない。日々、住民が利用している道路を管理して交通の用に供するのも自治体の大切な仕事である。道路の機能に不具合や劣化が生じた場合、応急処置によって機能回復を図る「補修」。損傷した構造を元の状態に復旧させるための「修

繕」。これらに代表される「道路維持管理業務」は地域住民の暮らしを支え、命を守る営みとし、自治体に課せられた重要な任務なのだ。

データを基に損傷箇所を自動で検出

ビジネスイノベーション部アライアンスチームの堀野正臣は、自治体の道路行政に大きな変革をもたらすサービス「ドラレコ・ロー

ドマネージャー」のプロジェクトリーダーである。彼は、この社内コンテスト発案のイノベーションが生まれた背景から説明してくれた。

「社会経済活動の基盤となる道路などのインフラは、一度つくったらそれで任務完了ではありません。老朽化対策が必要であり、戦略的な維持管理が求められます。近年、行政のデジタル化が推進されていますが、道路行政においては、いまだフィジカルな対応に追われているのが実情です。なかでも、効率的な管理を難しくしているのが道路の現状を把握・評価する取り組み。穴やヒビなどが発生していないかを点検する道路パトロールに多くの時間と人員が割かれています」

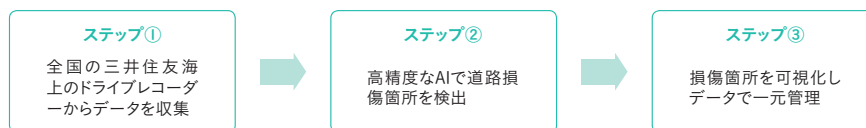
車に乗って目視で舗装道路を点検していく作業は、担当職員の経験に依拠するところが大きい。すなわち、熟練者から非熟練者に暗黙知を伝達・共有することが難しい。そして、各市区町村が目視点検しなければならない道路は全国約120万の道路の8割以上にも及び、その長さは果てなきレベルにある。すべての目視を高い頻度で継続的に行っていくことの時間・人員・コスト負担の大きさは、素人でも容易に想像できるだろう。

「舗装道路にできるポットホール（穴やくぼみ）を放置していると、小さな穴でも大きな事故を引き起こす原因になります。『車両の重量および振動による負荷』と『道路の排水不良によって路面のヒビ割れなどの損傷から雨水が浸入し、アスファルト混合物層の剥離が促されること』がポットホールの大きな要因です。これらの要因そのものを避けることは難しく、交通量の多い道路では断続的に降り続いた大雨と大型トラックの走行により、1日で大きな穴が発生することもあります。このような損傷を未然に防ぐためには、ヒビ

ドラレコ・ロードマネージャーの全体像

1. 全国のさまざまな企業の車両に搭載された三井住友海上のドライブレコーダーより、データを収集。
2. 過去5年間にわたり東京大学で開発したAI技術を用いて、道路の損傷箇所を高精度に検出。
3. AIが検出した損傷箇所はマップ上で「見える化」され、クラウド上で一元管理が可能。

→ 住民通報や勤と経験に頼ったアナログな維持補修から、データを起点とする効率的で高品質な維持・管理へ



割れがまだ小さい早期の段階で発見・補修を行うしかありません」

これから先、全国各地で少子高齢化が進むと、人口の減少に伴って地方自治体の人員や予算、仕事の規模が縮小されるのは推して知るべき流れだ。しかしながら、人口の減少に合わせて市内に張り巡らされた道路が短くなることはあり得ない。今後、ポットホール等の道路損傷箇所の発見と補修は全国各地において、ますます難しくなっていく。

「こうした課題を根本から解決する起点になるのが、三井住友海上が広く展開してきた通信機能付きドライブレコーダーのデータです。私たちはドライブレコーダーからデータを収集し、AIで分析することにより、道路の損傷箇所を検出する『ドラレコ・ロードマネージャー』というサービスを開発しました」

官民学が手を取り合った共助モデル

堀野と同じチームに属し、「ドラレコ・ロードマネージャー」の広報を担当してきたのが佐藤麻結だ。自治体向けのイベントなどでは「三井住友海上が保険以外の取り組みをしているのを知らなかった」という反応とともに大変に驚かれることが多かったという。先進のサービス・スキームはこうだ。

「三井住友海上が小売事業者や物流事業者などとの自動車保険契約により、車両に設置しているドライブレコーダーがあります。レコーダーに記録された画像や振動の情報など路面状態を把握するためのデータを通信機能で自動的に収集し、東京大学生産技術研究所発のスタートアップ企業であるアーバンエクステクノロジーズが保有するAI画像分析技術とかけ合わせることで、道路の損傷箇所を自動検出して地図上に可視化します」

いま、あらゆる業界を揺るがしているイノベーションは「かけ合わせ」によって生まれている。アーバンエクステクノロジーズは、2020年4月に設立されたばかりで渋谷区のオフィスを拠点にしているスタートアップだ。設立以前から数年にわたり、東京大学の関本研究室と連携して、20以上の自治体とともにAI画像分析による道路点検の実証を行ってきた。

「長年かけて蓄積してきた1,500万以上の道路損傷データを用いて、東京大学で開発されてきた高精度なAIモデルを組み込むことにより、『ドラレコ・ロードマネージャー』は従来のような道路パトロールと目視に頼らない道路損傷検知を可能にしています。21年12月のサービス開始に先立ち、品川区や千葉市、加賀市、尼崎市などで実証実験を繰り返してきました。評価をフィードバックしていただいた自治体においては、8割以上から『損傷検知の品質は目視と同等以上』との回答を得ています」

従来の当事者（自治体または自治体から委託を受けた道路管理事業者）以外の民間企業（地域の小売事業者や物流事業者等）との共助によって道路点検の業務が行われるようになり、そこに東京大学の研究結果を組

み合わせた「ドラレコ・ロードマネージャー」は、官民学が一体となって地域の広域データを活用する取り組みとして過去に例を見ないものだ。22年3月には地方創生に資する取り組みとして内閣府特命担当大臣（地方創生担当）表彰を受賞している。その他、デジタル庁主催の「good digital award」の防災/インフラ部門最優秀賞や2022年度「グッドデザイン賞」も受賞。熱意をもって開発を推進してきた堀野が最後に伝えてくれたのは、「ドラレコ・ロードマネージャー」がたどり着こうとしている未来の世界像だった。

「都市部の幹線道路から地方の小道に至るまでくまなく走っている、三井住友海上の通信機能付きドライブレコーダーは、日本全国で構築済みのデジタル基盤だと言えます。この基盤を官へと開放し、道路という既存の社会インフラとかけ合わせ、官民学がひとつの環となって『共助』のモデルを生み出す。そして、デジタルライゼーションの恩恵を都市と地方に分け隔てなく行きわたらせる。多様な主体が有機的に結び付き、ともに助け合いながら、課題を解決していく世界が未来のスタンダードとなるように、私たちは希望に満ちあふれたロールモデルとして『ドラレコ・ロードマネージャー』を運用していきます」

堀野正臣

ビジネスイノベーション部
アライアンスチーム
課長
2020年入社

MASAOMI HIRONO

2020年に中途採用で入社。前職は国内のモバイル通信会社で主に新規サービスの事業企画・システム開発を担当していた。現在は、ドラレコ・ロードマネージャーをはじめとしたドライブレコーダーのデータを活用した新規事業創出に従事している。



佐藤麻結

ビジネスイノベーション部
アライアンスチーム
担当
2018年入社

MAYU SATO

2018年に新卒採用で入社。営業企画部で3年間代理店の手数料制度や品質認定制度などの運営を担当。現在はドラレコ・ロードマネージャーをはじめとした、部内施策のプロモーションに従事している。





Resilience

災害大国・日本に安心と安全を①

過去に例のない独自スキームに込められた熱い思い
「被災者生活再建支援サポート」の意義とは

これまでは「保険会社による保険金支払いにかかわる調査」と「自治体による罹災証明書発行にかかわる調査」が、同じ被災者に対して重複して行われていた。この仕組みを三井住友海上が刷新した。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro

國領磨人 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集

三井住友海上の損害サポート業務部では、チームと個人が柔軟な発想をもって仕事に取り組んでいる。その成果は、「被災者生活再建支援サポート」という被災者に寄り添ったかつてないスキームの実現へと結実した。

自治体と被災者が共に恩恵を受ける仕組み

例えるなら、「熱い使命感」だろうか。それとも、「良心」だろうか。近年における水災の頻発化・甚大化により、三井住友海上はさまざまな難局に直面した。被災されたお客さまに寄り添い課題に対峙するなかで、三井住友海上の社員の心根からわいてきたものは、「社会課題の解決に向けて動かすにはいられない」という思いだった。損害サポート業務部業務チームの角倉数彦が語る。

「私たちはこれまで、保険金をお支払いするために必要な調査を行うべく、水災の被害に遭われた方のご自宅に数多くお伺いしてきま

した。そのなかには、たくさんの思い出が詰まったご自宅が大変な状況になり、避難所では満足に寝られず、食事もうるくに喉を通らず、それでも調査の間は私たちに気丈に接してくださり、優しい気遣いまでしてくださる方がいらっしゃいます。そうした方々の心身の労を少しでも軽減するために働くのが私たちの使命だと思うのです」

これまでは、水災発生時に保険会社と自治体の調査が内容的に重複している部分があるにもかかわらず、それぞれが別の日程で行われ、被災者は二度手間を余儀なくされてきた。

「水災が発生した場合、自治体は『罹災証明書の発行』を行うことになります。罹災証明書は、災害との因果関係や被害状況について自治体職員が現地調査を行ったうえで、『全壊』『大規模半壊』『半壊』などの区分を判定し、公的な証明書として発行するもの

です。被災者生活再建支援金や災害義援金の支給、被災住宅の応急修理、仮設住宅への入居、税・保険料の減免など、行政による各種支援制度を被災者が受ける際に必要になります。被災者の生活再建支援に極めて重要な役割を果たしているのですが、災害の規模が大きくなればなるほど、調査が追いつかず、罹災証明書の交付に時間を要してしまいます」

地域住民の福祉の増進を図るのが、地方自治体の役割だ。災害時には避難所の運営、各所に必要な物資の運搬、各種の損壊箇所の修復、復興に向けて集まるボランティアの対応など、自治体の職員には阿修羅のごとき働きが要求される。さらには職員自身も被災者であることを忘れてはならない。

「水災が発生した被災地では、『罹災証明書』を発行する側・発行してもらう側のどちらも大変な状況にあります。こうした状況を

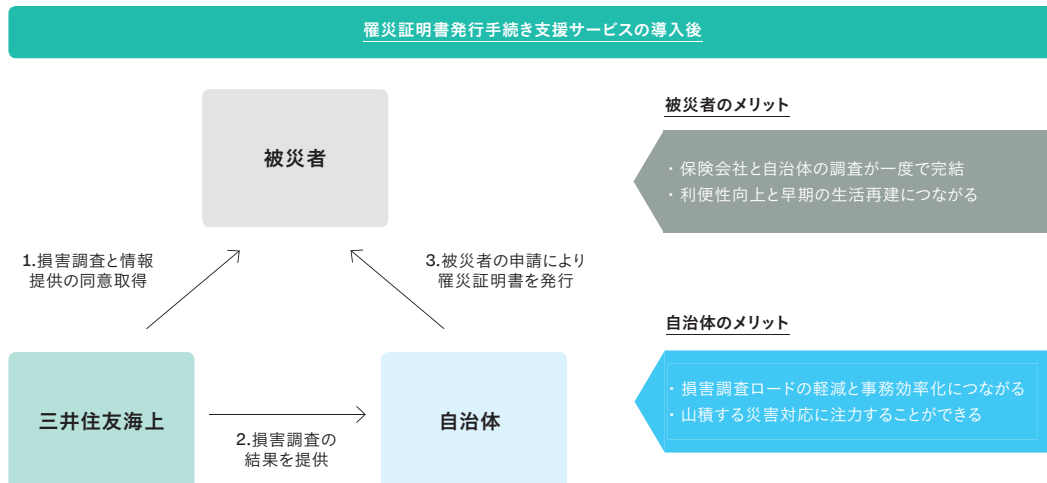
見過ごすわけにはいきませんでした。その結果として生まれたのが『被災者生活再建支援サポート』なのです」

このサービスは、どのようなものか。角倉数彦が教えてくれた。

「私たちと自治体が行っている調査は、河川の氾濫などによって家屋がどこまで浸水したかという『浸水深』を調べるという点が共通しています。私たちが調査で確認した浸水深などの情報を自治体と共有し、罹災証明書の発

被災者生活再建支援サポート
自治体との協業フロー

お客さまの同意を前提として、三井住友海上から自治体へ罹災証明書の発行に必要な情報を直接提供する。



被災者生活再建支援サポートの協定



被災者生活再建支援サポートの協定は、2自治体（千葉県市原市と大阪府枚方市）との締結から始まった。

行に活用する仕組みをつくり出せたら、被災者の早期生活再建へのサポートと同時に、自治体の業務軽減にもつながります。それを成し遂げたのが、水災時に自治体との連携により、罹災証明書の発行手続きを支援するサービス『被災者生活再建支援サポート』なのです」

このサービスの開発にあたっては、内閣府との協議など国と連携しながら対応。日本にかつてなかったサービスが2021年8月からスタートすることになった。

「三井住友海上と自治体が『浸水深』の損害情報を共有することで、これまで自治体が行っていた調査は、原則不要となります。自治体はこれまで現地調査にかけていた労力と時間を大きく軽減でき、罹災証明書の迅速な発行が可能となります。そして、被災者は三井住友海上による一度の調査で保険金請求と罹災証明書の発行手続きが完結するため、早期の生活再建が実現できるようになるのです」

約1年で50以上の自治体が導入を決断

損害サポート業務部の仕事の神髄は「被災者の気持ちにいかに寄り添えるかにある」と語る同チームの徳田菜保子は、メンタルヘルスの側面から「被災者生活再建支援サポート」の意義を説いてくれた。

「水災後にはメンタルヘルスの不調に悩まされる方が数多くいらっしゃいます。被災地の訪問調査において、被災者が困りごととして挙げている最上位は『再建費用や生活費が足りない』というものです。心の落ち込みを和らげるためには、生活再建に役立つ金銭が少しでも早く届くことが欠かせない条件となります。再建費用や生活費についての不安の

解消に資する『罹災証明書の発行』が早まり、私どもからお支払いする保険金とともに被災者生活再建支援金など、公的な支援が得られるめどが早期につけば、心理的な負担は従前の被災者が抱えていたものとはまったく別次元になるでしょう」

自分たちの仕事の範囲をどこまでと定めるか。すなわち、自分たちの使命の範囲をどこまでと定めるか。水災後に迅速な調査を行い、被災されたお客さまへ一日でも早く保険金を支払うのが自分たちの仕事であり、使命の範囲だと定めることも可能だ。しかし、三井住友海上は、その範囲をより大きくとらえて、動き、成し遂げた。

被災者の心理を別次元へと至らせるサービスの導入は、すでに進行している。自治体への「被災者生活再建支援サポート」の広

角倉数彦

損害サポート業務部
業務チーム
課長
2004年入社

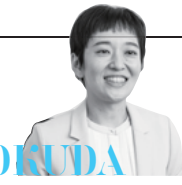


KAZUHIKO KAKUZO

入社後、営業部門を経て、火災新種損害サポート部門で事故対応を担当。2018年より現職。現在、社会課題となりつつある自然災害において、お客さまにとって親身で先進的な損害サポートをお届けすべく、自治体との連携や早期支払い体制の構築等に注力している。

徳田菜保子

損害サポート業務部
業務チーム
課長
2007年入社



NAHOKO TOKUDA

大阪・仙台・東京の保険金お支払センターで火災・新種保険の事故対応を担当。2019年10月より現職。現在は、火災・傷害・新種保険の損害サポートに関する業務ルールの整備や施策の企画・立案・推進を担当している。

荒木敏行

損害サポート業務部
事務プロセスチーム
課長代理
2009年入社



TOSHIYUKI ARAKI

入社後、名古屋の保険金お支払センターで火災・新種保険の事故対応を担当。2016年より現職。現在は、火災・新種保険の保険金支払いシステム、自然災害システム、先進デジタルを活用したシステムの開発、運用、管理を行っている。

小暮文

損害サポート業務部
業務チーム
主任
2016年入社



AYA KOGURE

大阪の保険金お支払センターで火災・新種保険の事故対応を担当。ポストチャレンジ制度を活用し、2021年より損害サポート業務部に異動。現在は、火災・傷害・新種保険の施策や決算業務等にかかわる業務を担当している。

CASE
10

Resilience

災害大国・日本に安心と安全を②

社会に貢献しお客さまから感謝される仕組み。
「水災デジタル調査」というイノベーションの真実

最新の技術を駆使して非接触のうちに水災の損害調査を行い、より早期に保険金をお客さまの元に届ける。そうした取り組みで成果を上げている損害サポート業務部のメンバーに話を聞いた。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro

岡領磨人 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集

複雑、難しい、時間がかかる。「保険金請求」に対する世間一般のイメージがこのようなネガティブなものに偏っているとしたら、これを改めていくのは誰か。否定的な心象を覆すためには、事物・事象そのものを変えていく必要がある。

「水災デジタル調査」とは何であるか

近年、水災が頻発化・甚大化している。当然ながら、家屋・家財の被害に対応する

保険の需要は著しく高まっている。このような状況においても、「複雑、難しい、時間がかかる」という保険金請求のネガティブフローは変わらないままでいいのか。

世の中に横たわる不安や不満を解消することがビジネスの基本であり、イノベーションの起点だ。保険業界で、力強くイノベーションを起こしたのは、三井住友海上だった。

「これまでは損害確認から損害額算出までに多くの労力と時間を要していましたが、私た

ちは自動算出の仕組みを構築することで課題を根本的にクリアしました。過去の水災では立ち会い調査で一軒一軒の損害を確認していたので、そのための日程調整から始めていました。こうしたフィジカルな対応では、被災して大変な思いをされている方にさらなる肉体的労力、精神的負担を強いてしまいます。お客さまのもしものときの不安や不満を和らげるのが私たちの使命であり、こうした労力と負担を限りなくゼロに近づけていくのが私



左から、損害サポート業務部の徳田菜保子、角倉数彦、荒木敏行、小暮文

たちの仕事です」

自身が働く意義にも触れながら、今回のイノベーションの核心に迫ってくれたのは、損害サポート業務部業務チームの小暮文だ。同チームの徳田菜穂子が話を続けた。

「具体的にはフィジカルな対応に大量動員を余儀なくされる従来のアナログの手法から、ドローンとAI、チャットボットを活用したデジタルな手法へ移行する新たなチャレンジとなったということです。ドローンで空撮した被災地の画像をもとに高精度な3Dモデルを作成し、AIにより浸水状況を解析します。これにより、全損の一括認定ができるようになりました。分損の個別認定の場合は、立ち会い調査の代わりにチャットボットでお客さまから受領した建物構造や浸水状況などの情報、写真も活用します。この『AI×ドローン』と『チャットボット』の組み合わせにより、損害状況の早期把握と損害額の自動算出、発災から保険金支払いまでの大幅な時間短縮が可能になりました」

すなわち、水災における損害調査のデジタルトランスフォーメーションがなされたというわけだ。お客さまの利便性を向上し、早期の生活再建に資すること。すべては、お客さまのために設計されている。

損害サポート業務部の事務プロセスチームの荒木敏行は、この「水災デジタル調査」においてシステムの企画や開発を担当した。言わば、本サービスの生みの親である。

「水災デジタル調査は、『Japan Financial Innovation Award 2022』で金融機関賞を受賞しました。この表彰制度は、金融分野における情報通信技術を活用した先進的な取り組みを促進し、業界内でベストプラクティスを共有し、企業グループや業種の垣根を越えたオープンイノベーションが拡大することを目的として創設されたものです。損害保険会社が本アワードの金融機関賞を受賞したのははじめてのことであり、私どもの水災デジタル調査が『先進性』『成長性』『金融業界変革の可能性』という観点で評価されたのは、大変に名誉なことだと感じています。直近では2022年度『グッドデザイン賞』も受賞することができました。人々の暮らしや社会をよりよくする創造性豊かなデザインとし

て、多くの方々に認められたことを、喜ばしく思っています」

水災デジタル調査の運用は、未曾有の被害をもたらした「令和2年7月豪雨」から試験的に始まった。この水災のなかでも被害が甚大かつ広範囲となった熊本県の球磨川流域において、ドローンとAIによる浸水高測定が行われている。

「令和3年7月・8月豪雨では、従来の手法と比べて支払いまでにかかる期間を平均で2週間ほど短縮できています。被害の連絡をいただいた当日に支払い手続きが完了したケースもあり、お客さまからは『生活の再建に向けて引っ越しの準備なども含めて忙しく動いているなか、本当に助かりました』といったお声をいただいています。水災デジタル調査はコロナ禍でニーズが高まった非接触のサービスでもあり、今後、水災と感染症蔓延のタイミングが重なったとしても安心してご利用いただけます。また、ドローンとAIを活用した浸水高測定の仕組みは、22年5月に特許取得に至りました。三井住友海上だからこそ提供できるサービスとなっているのです」

なぜ、水災デジタル調査は生み出せたか

金融機関賞の受賞で業界から注目を集め、お客さまからは感謝の言葉が届いている。このようなサービスを三井住友海上が生み出すことができたのは、どうしてだろうか。損害サポート業務部業務チームの角倉数彦が、組織文化の観点から語ってくれた。

「損害サポート業務部は損害サポート部門の統括機能を担う組織であり、7つのチームから編成されています。徳田や小暮や私が在籍する業務チームは、お客さまへの保険金支払いに係るさまざまなルールづくりなどを担っています。荒木がいる事務プロセスチームは、システムや先進技術の開発および運用管理に当たっています。他には企画チーム、ICTチーム、技術支援チーム、ナレッジチーム、メディカルサポートチームがあります。水災デジタル調査は、主に業務チームと事務プロセスチームが共創することで生まれました。チームを横断する仕事のなかで私たちが留意しているのは、縦割りの意識をゼロにするということです」

JFIA授賞式



水災デジタル調査は『Japan Financial Innovation Award 2022』で金融機関賞を受賞した。

ドローンを使った調査



令和2年7月豪雨発生時に球磨川流域を撮影するドローン。

セクショナリズムにとらわれ、より大きな見地、より高い視座から仕事の意味や意義をとらえることができない組織にイノベーションは生み出せない。セクションの殻を突き破った熱意ある人財同士が、立場を超えてフラットに議論すること。さらにはドローンの会社、AIの会社、地図の会社、チャットボットの会社など、多くの外部組織との共創にも積極果敢に取り組むこと。水災デジタル調査というイノベーションは、このようにして生まれるべくして生まれているのだ。

「三井住友海上が取り扱う保険は、自動車、火災、傷害、新種、海上など多岐にわたります。種目別のセクショナリズムを取り払い、自身の専門性を生かすのを当然のこととしながら、お客さまのために広い視野と柔軟な発想をもって他者と共創していく。いま、私たちには、そのような価値共創の文化が醸成されているのです」 ①

CASE

Social Inclusion

地方創生のソリューションを提供

自治体と地域企業を支援する 三井住友海上流・地方創生のアプローチ

三井住友海上は地方創生に注力している。その旗振り役が、営業推進部地域法人マーケットチーム地方創生ユニットだ。同UTの3人がアプローチの方法と狙いについて語った。

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro

大橋史彦 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集

左から、営業推進部の大西喜子、森川夏光、佐藤元彦



サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)を成長ビジョンに掲げる三井住友海上は、地域社会と会社のサステナビリティを同時に実現する「地方創生×CSV(共通価値創造)」の取り組みを行っている。営業推進部地域法人マーケットチーム地方創生UTの佐藤元彦がその狙いを説明する。

「数年前から会社全体でCSVを重視しています。社内では、地域の課題は解決できても当社の成長につなげるのは難しいという声もありました。そこで『地方創生×CSV』と名付け、地方創生を当社の成長にもつなげる取り組みとして位置づけるようにしたのです」

新たに定義された地方創生への取り組みとして、同社は2通りのアプローチを行っている。直接自治体へ提案するソリューションと地域社会や地場の中小企業へ周知、活用を促すソリューションだ。SDGsや脱炭素、DXの普及・推進など、国や自治体が取り組む政策課題を踏まえ、同UTが幅広い支援策を社内の関係各部と連携して企画・立案し、それを全国の営業部支店へ発信する。自治体や地域のステークホルダーへ届ける旗振りを担っているのだ。

同UTの森川夏光が話を続ける。「自治体や地域の企業に喜ばれ、なおかつ

当社のサービスを導入してもらったり、保険契約に至ったりという収益につながった成功事例を掘り起こして取材し、『地方創生×CSV(稼ぐ地方創生)ニュース』として毎月発信しています」

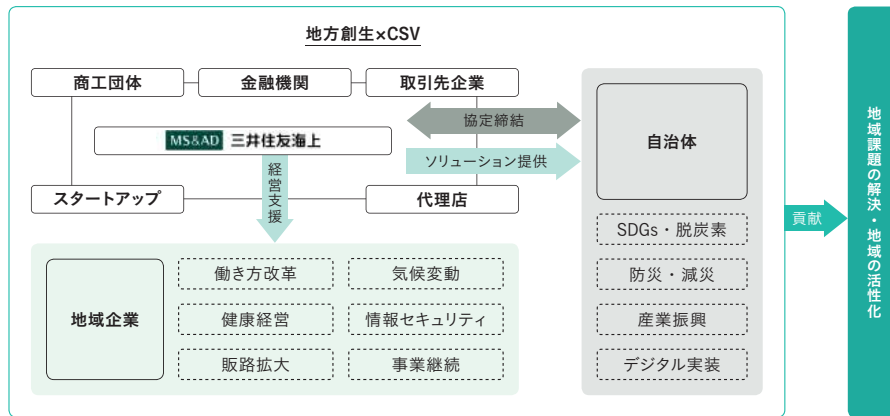
課題解決を後押しすることで、収益へとつなげる。新たな取り組み事例を各営業部支店に発信し、全国に展開していこうというのだ。

自治体の生の声を吸収

包摂的社会の実現に寄与し、地域社会から信頼される会社を目指す三井住友海上は、自治体との関係構築も重視してい

自治体との連携協定による地域の課題解決

237の自治体と連携協定を締結（全47都道府県、190市町村）※2022年8月末時点



る。2021年度末には全国47都道府県との協定締結が完了し、さらに22年8月末時点で190の市町村と協定を締結している。

兵庫県宝塚市から同UTに派遣された大西喜子は協定の実効性をこう話す。

「自治体も企業同様、地域住民から“選ばれる”持続可能なまちを目指しています。実現には多様化する地域課題の解決が必要ですが、行政だけでは解決困難な課題もあります。協定締結を契機に、企業や自治体がそれぞれの強みを生かし、共に地域を活性化させる強固な関係が構築できればこれ以上心強いことはありません」

大西に限らず、同社は自治体との人事交流に力を入れている。1996年以来、同社が自治体から受け入れた研修生の数は、80人以上にのぼる。

企業の経営サポート部隊を社内に組織

三井住友海上は、主に中小企業に専門性の高いサービスを提供する組織「経営サポートセンター」を有し、保険業界で

はじめて国から「経営革新等支援機関」に認定された。それが地方創生に取り組むうえでの強みになっている。

「一般的に、経営革新等支援機関に認定されるのは税理士や中小企業診断士、地方銀行などの金融機関です。地銀は企業への融資や預金業務だけでなく、普段からその企業が発展するために経営アドバイスをする支援機能もっています。そのような支援機能で地域の中堅・中小企業の活性化に寄与する機関が認定されているわけですが、当社もそうした業務を行っているため、認定を受けることができました。保険会社で認定されているのは当社だけです」（佐藤）

同社が活力ある地域づくりに資する取り組みとしていま最も注力しているのは、自治体に対するSDGs登録・認証制度の構築・運営だ。佐藤がその経緯を説明する。

「当社では関東経済産業局と連携し、SDGsに取り組んでいる企業のために認証制度を策定することを計画しました。そ

れによって、SDGsをさらに浸透させるのが狙いです」

最初に支援したのは、長野県だった。

「関東経済産業局と長野県と当社、それに長野県内の金融機関等が手を組み、2019年に『長野県SDGs推進企業登録制度』が創設されました」

この取り組みが認められ、同社は「内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局」が公表する「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定され、内閣府特命担当大臣（地方創生担当）から表彰を受けた。

こうした取り組みは横浜などの大都市も含め全国の自治体にも広がっており、森川は手応えを感じている。

「全国でSDGs宣言・登録・認証等の制度を構築済みの自治体は50ほどあると内閣府は公表しています。当社はそのうちの30ほどお手伝いをしています」

SDGs登録・認証制度の構築・運営に熱心に取り組む狙いのひとつは、やはり本業での収益につなげることだ。

「SDGsに関して当社の社員が企業の経営層に助言をしたり、社員向けのワークショップを開いたりする。そうして経営に関与していくことで、その会社に必要な保険を当社に任せただけのようになります。SDGsは、私たちの新規開拓のためのひとつの突破口になるのです。この5年間でだいぶノウハウがたまってきているので、それをどんどん全国に広げたいです」（佐藤）

地方創生UTが“司令塔”となって全国の営業拠点に働きかけることで、地方創生と収益との両立を実現させる。①

佐藤元彦

営業推進部
地域法人マーケットチーム
地方創生ユニット 部長
1991年入社



MOTOHIKO SATO

山陰支店松江支社長、名古屋企業営業第二部第四課長、企業プロモーターなどを経て2021年より現職。営業第一線での豊富な経験を生かし、自治体や地域企業とWIN-WINの関係構築する施策の立案・展開を進める。

森川夏光

営業推進部
地域法人マーケットチーム
地方創生ユニット 担当
2019年入社



NATSUMI MORIKAWA

同部地域法人マーケットチームの企画担当を経て、2021年より現職。協定先自治体との関係強化を目的とした社員向け名産品Web販売「地方創生“e”フェスタ」や、社内外向け各種イベントの企画運営等、UT業務の全般支援を担当。

大西喜子

営業推進部
地域法人マーケットチーム
地方創生ユニット
特別推進役



YOSHIKO ONISHI

2012年、宝塚市役所入庁。市民交流部広報課、産業文化部観光企画課などを経て、2022年4月より自治体研修生として地方創生UTに所属。自治体職員としての知見を生かした営業現場の支援などを担当。



左から、倉本亜矢子（経営企画部）、石山 香（コンプライアンス部）、永澤奈穂美（経営企画部）、本間純平（損害サポート業務部）

CASE 12

Social Inclusion

ソーシャルインクルージョンに軸を置いて

「感じる心」で人と社会の変化をとらえ続ける 持続可能な企業成長へとつなぐ「包摂的社会」の取り組み

中期経営計画において取り組むべき主な4つの社会課題のひとつとして「包摂的社会」が掲げられた。2022年1月に部門横断で結成されたタスクフォースのメンバーたちの思いと施策を紹介する。

text by Sei Igarashi | photographs by Shuji Goto | edit by Yasumasa Akashi
五十嵐せい = 文 後藤秀二 = 写真 明石康正 = 編集

SDGsの世界的な広がりとともに、企業の持続可能な成長に欠かせない要件となっているのが、包摂的社会実現へのアプローチだ。

「当社が中期経営計画において包摂的社会を主要な取り組みのひとつに位置づけた意義は非常に大きいと感じています。その一方で、包摂的社会という言葉自体が、社員全体にまだまだ浸透していないのではないかと考えています。一人ひとりが納得してそれに取り組めるよう、私たちがしっかり発信をしていかなければならないと考えています」

経営企画部SX推進チームの倉本亜矢子は決意を込めてそう語る。

「誰ひとり取り残さない」を源泉に

「現在は、人権尊重、ダイバーシティ&インクルージョン推進、人的資本経営、金融包摂という4つのテーマを設定しています。まずは社内のほか、代理店や外部委託先を含むバリューチェーン全体に『ビジネスと人権』への理解を浸透させることに注力し、並行して、多様な人材が働きやすい環境整備や意思決定における多様性の確保、お客さま対応力の向上、誰もがアクセスしやすい商品・サービスの開発などの具体策を推し進めていきます。

健康経営に関しては、今年度からビジネスパートナーである代理店に対しても支援を開始しました」

タスクフォースの立ち上げから約9カ月、メンバーとのやりとりを通して思いがけない気づきがあったと倉本は言う。

「人権尊重や包摂的社会というのは、言葉だけを聞くと難しいことのように感じますが、実は、意識を転換すれば見える世界は変わります。金融包摂というと、障がいのある方や高齢者、LGBTQ、外国人など、多様なお客さまに寄り添うために、保険からではなくお客さまの思いか

包摂的社会的実現に向けた三井住友海上の取り組み



ら入っていく。今後そういった視点を新たな価値につなげようとしています」

「人権デュー・ディリジェンス」については、同じチームに所属する永澤奈穂美が倉本とともにリードを担う。バリューチェーン全体で人権を尊重する取り組みは、企業責任の中核的要素だ。MS&ADグループの人権基本方針をバリューチェーンに周知し、その後のモニタリングと対処策の実施など継続的なプロセスを踏む。

永澤がこれらの業務を遂行するなかで課題と感じているのが、人々の価値観の変化と多様化が急速に進んでいる点だ。

「これまで、社内でのハラスメントや差別への対応などはある程度自社のなか限定されたものでした。しかし、グローバル化やパンデミックの影響もあり、いままでの考え方や常識が通用しなくなってきている。包摂的社会的というテーマは広範囲で多様な価値観と向き合うため、非常に難しさを感じます。そこで大切なのは、常識や当たり前を問い続けること。お客さまや社会にとって何がよいことを考え続けるなかで新たな気づきがあり、ビジネスの機会もきっとある。結果として当社のサステナビリティにもつながっていくのではないかと考えています」

こうした思いはタスクフォースの仲間にも共有され、理解が深まっていく。部門横断でチームを組む意義は大きい。

誰もがアクセスしやすいサービス

高齢者や障がい者、外国人を対象とした具体的なツールの導入も始まっている。

コンプライアンス部代理店業務企画チームが注力するのが、ルールの周知・徹底だ。社内の関係部が参加するプロジェクトチームが中心となり、お客さまの声を参考に既存の対応方法な

どの見直しを実施。ニュースの発行や、動画を用いた代理店研修を通して、社内と代理店の双方に対して「高齢者や障がい者に対するきめ細やかな対応」の周知を図っている。

「ツールに関しては損害サポート部門で導入した手話通訳サービスのほか、Uni-Voice対応のパンフレットなどのサービスを一覧化し、代理店への活用を図りたい」と、コンプライアンス部代理店業務企画チームの石山香は言う。

「『誰ひとり取り残さない』というのは、分け隔てなく対応することであり、そのための環境を整えること。関係者全員で協力し、お客さま対応の品質向上に努めていきます」

倉本亜矢子

経営企画部
SX推進チーム
課長
1997年入社

AYAKO KURAMOTO

営業推進、デジタル戦略などの本社部門と、自動車営業、企業営業などの営業部門を経て2021年より現職。包摂的社会的の実現に向け、持株会社や本社各部と連携しながら人権尊重などさまざまな取り組みを推進している。

永澤奈穂美

経営企画部
SX推進チーム
課長
1986年入社

NAOMI NAGASAWA

人事などの本社部門を長く経験し、2021年より現職。社会を構成するすべての人々が包摂される包摂的社会的の実現に向け、人権尊重や金融包摂などをテーマとした社内横断取り組みを推進している。

石山香

コンプライアンス部
代理店業務企画チーム
課長
1993年入社

KAORI ISHIYAMA

リテール営業、経理部、コンプライアンス部、営業本部などを経て、2022年から現職。現在、お客さま第一の業務運営の観点から、障がい者・高齢者に対する保険募集ルールの周知・徹底に取り組んでいる。

本間純平

損害サポート業務部
企画チーム
課長
2005年入社

JUNPEI HONMA

営業部門を経て、自動車損害サポート部門で事故対応を担当。2020年より現職。お客さまから信頼される損害サポートを目指し、多様な価値観を踏まえた損害サポート態勢の整備など、さまざまな取り組みに注力している。

その言葉を誰よりも深く受け止めたのは、損害サポート業務部企画チームの本間純平であろう。同部署では2016年から外国語を話すお客さまへの「三者間通話サービス」を、18年から「手話通訳サービス」を開始した。「事故対応の場面では、サービスにアクセスしやすいことが非常に重要です。あらゆる角度からお客さまの声を反映させています」と話す。

一方、社会の価値観が多様化する近年は、説明する根拠の適切性のみならず、ソーシャルインクルージョンをふまえた説明や事故対応が求められている。

「損害サポートというのは保険商品が初めてお客さまに具現化して届く場面なので、一人ひとりに適切な対応ができるよう常に社会の変化を前向きにとらえておくことが大切です。これらの取り組みは、社会から信頼される保険会社になるための糧なのではないか、と思います」

感じる心を忘れず、自分ごととして社会の変化を見つめ対応していく。社員一人ひとりがいままでとは違う説得力をもてば、いままで以上に強さを秘めた企業になれるかもしれない。保険は、包摂的社会的を実現するひとつの力だということを、三井住友海上は実証していく。M

CASE
13

Special Issue 02

スポーツ振興への取り組み

諦めない心、粘りの走り パラトライアスロンに挑んだふたりの軌跡

「ダイバーシティ&インクルージョン」というコンセプトの下、三井住友海上にはさまざまなアスリートが在籍している。そのシンボルとされているのが、米岡聡と椿浩平のコンビだ。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Masahiro Miki | edit by Akio Takashiro

國領磨人 = 文 三木匠宏 = 写真 高城昭夫 = 編集

左から、自動車保険部の椿浩平と経営企画部の米岡聡



網膜剥離の影響により、25歳で視力をほぼ失った米岡聡。脳の髄芽腫という病気で目標にしてきた大会を諦めざるをえなかった椿浩平。ふたりは三井住友海上の社員であると同時に、己の全存在を懸けて競技と向き合うアスリートだ。彼らはパラトライアスロン競技の選手とガイドという関係で、2019年7月からコンビを組んできた。あの21年の熱い夏。国際的な大会の舞台となった東京で、

彼らは最高純度の輝きを見せてくれた。

ふたりがコンビを組むまでの歩みとは

米岡と椿は、共に15年に三井住友海上に入社している。入社以来、米岡は人事部に所属して人事

データの管理などを担ってきた。22年4月からは、経営企画部のSX推進チームに異動となる。椿は、自動車保険部で企画開発チームとテレマティクス管理チームを兼務している。

米岡は生後間もなく右目を失明し、左目の視力は1.0だった。10歳の時に網膜剥離を発症して以来、その左目の視力が落ちていった。ランニングは、20歳のときに駅で出会ったブラインドマラソンのガイドに勧められて始めたという。5年後の25歳でほぼ視力を失い、ブラインドマラソン競技への本格的な挑戦を開始した。その後、13年にクロストレーニングも兼ねてトライアスロンへの挑戦を決意し、5月に世界トライアスロンシリーズ横浜大会でデビュー。全盲の部で2位入賞を果たした。

「10代から視力が悪化しないように激しい運動を避けて生活してきましたからね。そんな自分が激しい運動だらけのトライアスロンに挑戦するなんて、かつては思いもよらなかったことです。パラトライアスロンはスイム（水泳）0.75km、バイク（自転車）20km、ラン（長距離走）5kmの3種目を連続して行い、その着順・合計タイムを競う競技です。視覚障がい部では、選手に伴泳・伴走するガイドの存在が必要となります。スイムとランでは、ふたりの体をロープがつなぎます。バイクでは、ふたり乗りの自転車を使用します。ガイドはレース状況を把握しながら、戦略を助言する役割も担ってくれます」

19年7月に椿は米岡のガイドに就任した。椿は高校1年時にU19世界選手権に出場するなど、ジュニア時代からトライアスロン選手として活躍。日本U19選手権4連覇、日本U23選手権で3回優勝、15年に日本選手権で3位入賞を果たしている。

しかし、16年8月、運動機能をつかさどる



2021年4月のアジアトライアスロンパラ選手権。コンビ初となる金メダルを獲得。
©Satoshi TAKASAKI/JTU

小脳に悪性の髄芽腫が見つかる。主治医からは、腫瘍が見つかった段階で「競技への復帰は諦めてほしい」と言われた。症例を鑑みると普通であれば引退はやむなし。医師は、そう判断した。しかし、椿に「諦める」という選択肢はなかった。「俺は、普通じゃない」と思った。病気が見つかったとき、妻のおなかには子どもがいた。自身が子どものころから、オリンピックに出場することが夢だった。いままで応援してくれた人たちには、まだ恩返しできていなかった。腫瘍を取り除くための手術は、6時間に及んだ。そして、1年間の治療を経て18年に競技に復帰した。

「とはいえ、実は『もう治療をやめて楽になりたい』と妻に言ったこともありました。放射線と抗がん剤による治療を続けていくなかで、もともと62kgだった体重は45kgにまで減りました。家族、友人、トライアスロン部の仲間や会社。治療は本当に苦しかったのですが、いろいろな人が支えてくれました。出産に立ち会い、妻の頑張りを見て、生まれた子どもを抱いたときには、『生きなければ』と強く思うことができました」

6月に行われた東京都トライアスロン選手権大会では、日本選手権の出場権を獲得。10月には3年ぶりの日本選手権出場を果たした。結果は29位に終わったが、競技に対する自身の思いはもちろん、周囲の人の思いも自分の力に変えて、泳ぎ、漕ぎ、走った。

「20年の東京大会を目指して活動していましたが、18年末に発表された代表選考基準により、自分の出場可能性はゼロという現実を突きつけられました。出場のために必要なポイントが東京大会にはどうしても間に合わないというタイミングがきてしまったのです。次のパリへと気持ちを切り替えようとしたとき、チームの監督から米岡選手のガイドとしてパ



ラトリアスロンで東京大会を目指さないかと言われました。ガイドを務めることはバリを目指すうえで自分自身の強化にもなるということで、チャレンジを決意しました」

最大のピンチにふたりはどう動いたか

それぞれが人生の思いもよらない激流に立ち向かうなかで、確かに選び取り、歩いてきた道。その途上で、ふたりは運命的な出会いを果たした。そもそも、同じ会社で同期だったこと自体がフェイトフル（運命的）ではないだろうか。

20年からのコロナ禍によって大会は1年の延期となり、ふたりの挑戦期間はおよそ2年に及んだ。最大のピンチは、20年12月に訪れたと米岡が明かす。

「本番では必ずメダルを取らなければならない。その強い思いからオーバーワークを繰り返し、結果として大きなけがをしてしまいました。当然ながら、思うような練習ができなくなりましたし、何よりもメンタルが落ち込んでしまいました」

樫も当時は振り返る。

「けがをする前から、私は共に戦うパディ（相棒）という認識で米岡さんに声かけをしてきました。あのとき、ふたりで話し合っていたのは選手としてのビジョンです。『自分たちは、いまどこにいるのか』『自分たちが自分たちであるための基準とは何か』『自分たちが成長できるいちばんの方法とは何か』。米岡さんは、随分とわずらわしい思いをしたことでしょう。それでも、私の言葉を受け止めて、諦めることなく挑戦を続けてくれました」

大切なのは、いかにビジョンをもち、自分の心をマネジメントしていくかだった。同時に樫は米岡に対し、体幹トレーニングを勧めた。それはけがで痛めた箇所負担をかけることなくできて、復帰後のパフォーマンスを飛躍的に向上させるものだった。樫が言う。

「最後のランで本当に苦しくなってきたとき、体幹が弱いと体がブレてフォームが崩れてしまい、前方への推進力が損なわれます。それが、さらなる疲労を呼び起こすことにもつながります。体幹の強

化は、米岡さんがメダルを取るための課題でした」

ふたりは、とことんまで語り合い、あらゆる課題を洗い出し、また走り出した。「結果として、復帰してからはじめてのレース（21年5月に横浜で行われた世界シリーズ）において、ランのタイムで自己ベストを更新することができました」

米岡は単に立ち上がっただけでなく、精神と肉体をより強くしてレースに帰ってきた。そのレースは1位から6位までがわずかに1分半の間にいる大混戦となり、米岡は4位だった。この「だんご状態」のなか、あとひとつ順位を上げるために必要となるものは何か。

「8月に行われる本番では、厳しい天候が予想されます。私たちは、その対策にも取り組みました。室内で暖房をつけ、水分の摂取量を制限しながら自転車を漕ぐトレーニングを積み重ねて、高温多湿の条件下でパフォーマンスの低下を食い止め海外勢に競り勝つことを目指しました」

そして、ふたりの走りは世界を変えた

そして、8月28日。ふたりは、心身ともに良好な状態で本番を迎えたという。2位でスィムを終えた米岡は、バイクで4位に後退するが、得意のランでひとり抜いて1時間2分20秒でゴールした。事前の作戦を見事なまでに遂行した結果だった。

「あれは、3位で走っていたランの3周目（全4周）でした。樫さんが『この1周でケリをつけよう』と声をかけてくれたのです。『絶対にメダルいけるから』と励ましてもらって、すごく力になりました。最後まで頑張りきれた結果がメダルにつ

ながりましたね」

米岡が述べ、樫があとを引き取る。

「私が勝負どころを伝えたとき、米岡さんは走りですっかりと応えてくれました。あのとき、後方から4位の選手が迫ってきていたのです。あそこでペースが上がらなかつたら、メダルはなかったと思います。レースの最後で米岡さんが見せてくれた信じられないほどの追い込み、あの苦しいところでワンプッシュできた強さに敬意を表したいですね」

最後の最後、苦しい場面で振り絞れる気力と体力が米岡にはあった。準備はできていたのだ。8月23日時点のワールドトライアスロンパラランキングは9位。実力者がひしめき合うなかでの銅メダル獲得は容易なことではなかった。まさに万感の思いで切ったゴール。そこには、最高純度の笑顔で抱き合うふたりがいた。

21年の夏、ふたりは遂に結果を残した。だが、一流とは結果を残すことではない。一流とは「困難から立ち上がり、考え、行動できること」(樫)である。その意味で、ふたりは超一流であった。その姿は、観る者に大きなインパクトを残した。誰かの挑戦は、また他の誰かの挑戦を惹起する。挑戦のエコサイクルが、この世界を変えていくのだ。

未来を明るく照らしてほしいという思いを込めて「朝陽」と名づけられた樫の長男は、その後、「僕も、あの大会に出たい」と言うようになった。幼い彼もそのひとりだが、あの夏を境に心を奮い立たせて新たなる自分の人生を走り始めた人は、数多くいるに違いない。米岡と樫のふたりは、この世界を変えたのだ。①

米岡 聡

経営企画部
SX推進チーム
主任
2015年入社

SATORU YONEOKA

1985年生まれ。三井住友海上所属。ブラインドマラソン(T11)、パラトライアスロン(PTVI)の選手。20歳からランニングを始め、ほぼ視力を失った25歳から競技としてマラソンに取り組む。その後、パラトライアスロンにも挑戦し、2021年の東京大会では銅メダルを獲得。



樫 浩平

自動車保険部
企画開発チーム兼テレマティクス管理チーム
主任
2015年入社

KOHEI TSUBAKI

1991年生まれ。三井住友海上 トライアスロン部所属。ジュニア時代から活躍し、日本U19選手権4連覇、日本U23選手権で3回優勝。三井住友海上入社後の2015年に日本選手権で3位入賞。パラトライアスロンで米岡選手とのガイドとしても躍動し、ともに銅メダルを獲得。



CASE 14

Special Issue 02

スポーツ振興への取り組み

この世界を変えるために、いまできること トライアスロン部と子どもたちによる未来革命

三井住友海上は、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えることを理念としている。この理念通りの活動を自発的に行っているのが、椿浩平とトライアスロン部である。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Masahiro Miki | edit by Akio Takashiro

國領磨人 = 文 三木匠宏 = 写真 高城昭夫 = 編集



パラトライアスリートの米岡聡とともに戦うガイドとして2021年夏の舞台に立ち、銅メダルを獲得した椿浩平。彼が所属する三井住友海上のトライアスロン部では、選手の自律性と創造性を重んじるカルチャーが醸成されている。その文化に惹かれ、椿は入社した。「選手たちが自由と責任のなかで、競技人生を楽しんでいる。それが、三井住友海上のトライアスロン部です。入社以来、このカルチャーのなかで自身の成長を感じてきました」

自律性と創造性の豊穡な文化は、やがて選手たちの競技結果として実を結ぶ。しかも、それだけでは終わらない。競技生活で高められた自律性と創造性は、自身のためにワークすることを超えて、他者貢献のステージにおいても実を結ぼうとしている。いま、CSV (Creating Shared Value = 共通価値の創造) の考え方にに基づき、社会への自主的な働きかけが生まれているのだ。

「MS Kids Triathlon」が変革の起点に

「私が中学生のころから真剣に打ち込んできたトライアスロンは、自然のなかで行われるスポーツです。この競技は、主に海を会場にしたスイムからスタートします。きれいな海がなければ、私たちはスタートすることすらできません。また、近年では地球温暖化による熱暑が人類の脅威となっています。スイムの後にバイクとランでロードを走るトライアスリートにとって、夏場の熱暑は、まさに死活問題なのです」

もしかしたら、100年後の未来においては、この地球からトライアスロンというスポーツがなくなっているかもしれないのだ。海が汚れ、大気の温度が上昇した



1. 子どもたちがゴミを競い合って拾う姿も。2. 子どもたちの身近なことからSDGsを学ぶ。3. ランニング教室は学年でグループを分け年齢に合った内容で指導。4. 最後に子どもたちにメッセージを伝えた。5. MS Kids Triathlon特製Tシャツの写真。

世界でトライアスロンは行えない。

「そうした未来の地球を想像したとき、私が思い浮かべたのは子どもたちの姿でした。未来の子どもたちの笑顔を守るために、いまの私たちにできることがあるのではないかと考えたのです」

そして、椿が発案者となってトライアスロン部の仲間とともに、三井住友海上のサポートを受けて始めたのが、「MS Kids Triathlon」という取り組みだ。彼が希望を託すのは、未来を担う小学生たち。「私たちが小学校にお伺いします。まずは、当社のサステナビリティ推進を担う部署がSDGsについての学習などを行い、子どもたちの理解を深めます。その後は、私たちが長い距離でも楽しく走るための

ランニング教室を行います。こうして頭と体を柔らかく働かせた後は、フィールドワークに出かけます。小学校の周辺に落ちているゴミをスポーツ感覚で楽しく拾っていくのです」

椿が考えたスキームは、よく練られている。初日は、ここまでで終了する。子どもたちが拾ったゴミのなかには、ペットボトルも交じっていることだろう。

「この取り組みには、2日目があります。ゴミとして捨てられるペットボトルも、きちんと再生できるサイクルに乗せてあげれば、Tシャツなどに生まれ変わります。2日目は、1日目の参加者にペットボトルからリサイクルされた『MS Kids Triathlon特製Tシャツ』をプレゼント

するところからスタートします。そして、開催する時期や場所に応じた形式で、子ども仕様にアレンジしたトライアスロン大会を行います」

22年1月に、初めての「MS Kids Triathlon」が開催された。しかし、残念なことに新型コロナウイルス感染拡大の影響で2日目が急ぎょ中止となった。第2回は、12月ごろに開催予定だ。

頭と体、そして心も。人間のもてるものすべてをフルに動員することになる2日間の体験は、子どもたちの未来を、そして地球の未来をどのように変えるのだろうか。椿は競技を離れた時間においても、この世界をよりよい方向へと変えようとしているのだ。①

三井住友海上のスポーツ振興への取り組み

三井住友海上は、スポーツ界の第一線で活躍する選手を育て、日本の各競技界の強化・繁栄に役立ちたい、世界に貢献したい、という気持ちで、スポーツの振興に取り組んでいる。その取り組みは、「令和3年度東京都スポーツ推進企業」や「スポーツエールカンパニー2022」にも認定されるほど活発だ。

トライアスロン部

2014年創部。3年連続ジャパンランキング年間1位獲得、アジア・世界最高峰大会への日本代表選手輩出等、国内外の大会で活躍。

女子柔道部

1989年創部。東京都世田谷区にある三井住友海上の世田谷道場を拠点に活動。世界選手権等の国際大会に多くの日本代表選手を輩出し、多数のメダルを獲得している。

女子陸上競技部

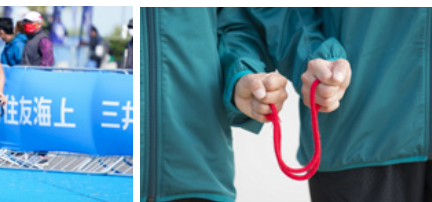
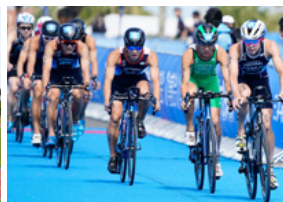
1991年創部。東京都町田市にある三井住友海上の玉川総合グラウンドを拠点に活動。全日本実業団対抗女子駅伝競走大会で大会最多となる優勝7回（2021年現在）、マラソンでは世界陸上でのメダル獲得等、長距離種目で活躍。

パラアスリート

ダイバーシティ&インクルージョンの推進、活力ある共生社会の創造を目指し、2015年からパラアスリート採用を開始。陸上競技やトライアスロンを行う選手が各地を拠点に活動している。

その他アスリート雇用

サッカー、7人制ラグビー、卓球、ブラインドマラソンのガイド選手が在籍し、各競技のトップリーグ等で活躍している。（2022年9月現在）



©アフロスポーツ

TRANSFORM THE VALUE

提供価値の変革

先行きが不透明な時代で、保険がお客さまに提供すべき価値とは——。三井住友海上では、保険本来の機能に加えて「補償前後の価値」を創造し、提供していくことを目指している。この章では、お客さまや地域のリスクの解決策を提示する「リスクソリューションプロバイダー」と、補償前後の価値を広く捉えて解決策を開発する「リスクソリューションプラットフォーム」という2つの軸で取り組みを紹介する。

CASE 01

補償前後の価値を創造

課題解決型提案をするための 「リスクソリューションプロバイダー」とは

「保険会社」と「代理店」には、それぞれの役割がある。前者は、商品開発と保険金の支払いを行う。だが、それだけではメガ損保になれない。販売を担っている後者の働きが、常に次代を築いてきたのだ。

Risk-Solution Provider

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Shuji Goto | edit by Yasumasa Akashi

國領磨人 = 文 後藤秀二 = 写真 明石康正 = 編集

左から、四反田善仁（共同プロ保険事務所代表取締役）、田中雄一郎（トラストワン代表取締役）、伊藤由子（D・I・P代表取締役）



「中期経営計画（2022-2025）」は定性および定量の目標を立てて、自社と社会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を成長ビジョンとして掲げるなど、近い未来に向けて目指す姿をくっきりと描き出したものだ。そのなかにエポックメイキングな表現がある。三井住友海上を「リスクソリューションプラットフォーム

ー」、保険代理店を「リスクソリューションプロバイダー」と新たに定義づけた。

各地の代理店と三井住友海上が「ともに進み、ともに繁栄」していくことを目的として生まれたMSA（MITSUI SUMITOMO AGENCIES、2022年4月末時点で1,126会員）は、保険代理店の集合体として業界をリードする組織力を誇る。すなわち、代理店エンゲージメントの量的・質的な充実が三井住友海上の大きな強みとなっているのだ。

リスクソリューションプロバイダーと聞いたときの腹落ち感

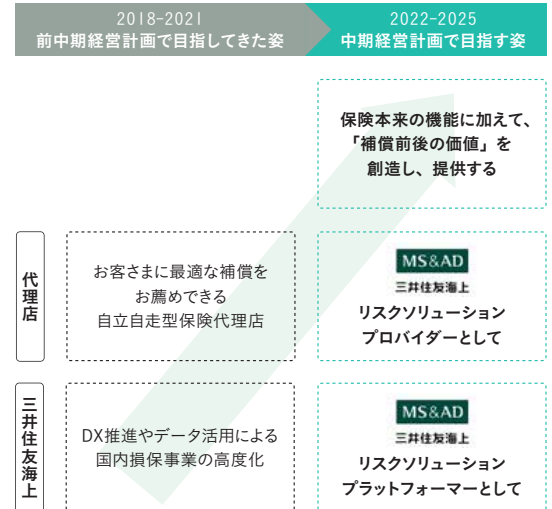
今回、強みの源泉となっている全国のMSA代理店を代表して、和歌山県海南市のトラストワン、栃木県栃木市の共同プロ保険事務所、鳥取県米子市のD・I・Pが集まった。顧客と真摯に向き合い続けている3社の代表取締役が「リスクソリューションプロバイダー」の意味や存在意義について想いを語り合うところから、熱のあるセッションが始まった。

田中雄一郎（以下、**田中**）「リスクソリューションプラットフォーム」と「リスクソリューションプロバイダー」という言葉が中期経営計画に記された前提には、三井住友海上と代理店に求められる「提供価値の変革」があるようですね。

伊藤由子（以下、**伊藤**）これからは「お客さまに提供する価値をグレードアップしていこう」という呼びかけだと認識しています。保険の本来の機能は、事故発生時にしっかりと「補償」をするというものです。それだけではなく、事故が発生する前の「予防」や発生した後の「リカバリー」までを含めて、幅広いリスクソリューションを提供する。そうした心配りと行動ができる代理店のことを、これからは「リスクソリューションプロバイダー」と称するようになったと。

四反田善仁（以下、**四反田**）事故・災害

代理店と三井住友海上で目指す姿



を未然に防ぎ、それでも発生した場合には経済的損失を補填し、いち早い回復を支援する。この広いレンジのすべてに最前線に対応していくのが三井住友海上の代理店であり、私たちが存在する意義はそこに凝縮されているということですね。

田中 ただ、「予防・補償・リカバリーを総合した価値提供力が私たちに問われている」というのは、現行の中期経営計画が発表される以前から感じていたことです。「お客さまのためにリスクソリューションのプロバイダーとして幅広く価値を提供しなければ」という考え方は、まったく違和感なく私のマインドセットに入ってくるものでした。

伊藤 そうですね。私も腹落ち感としては最高にすっきりとしています（笑）。

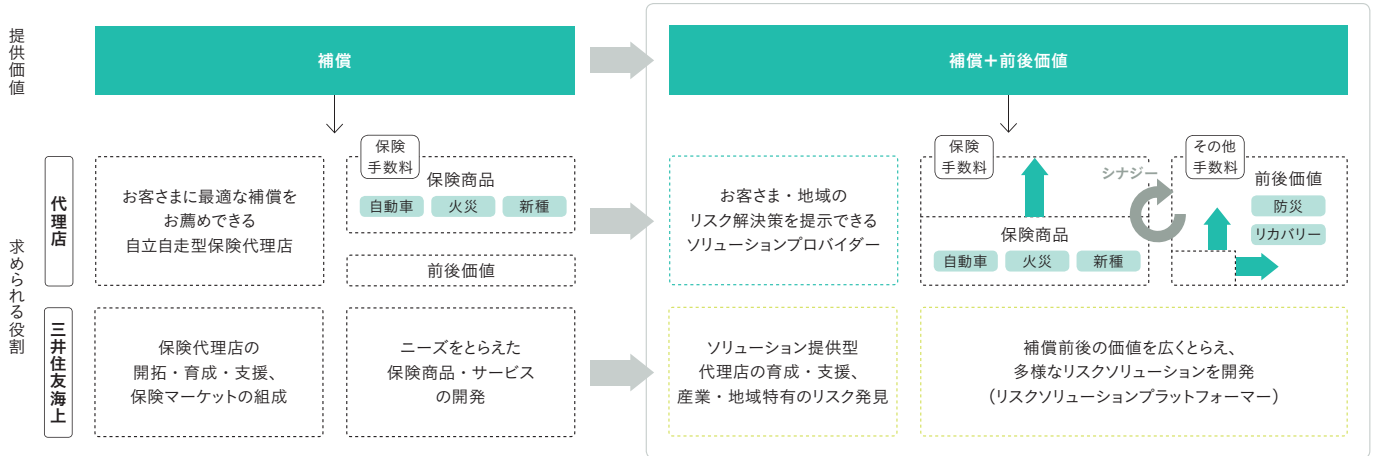
「よろず相談所」としての心構えと基本的な所作

現行の中期経営計画（2022-2025）では、保険会社と代理店のロール（役割）を再定義したところが、三井住友海上の社内外において、最も人口に膾炙しているポイントだろう。

ひとつ前の中期経営計画（2018-2021）では、代理店が目指す姿を「お客さまに最適な補償をお薦めできる自立自走型保険代理店」と定めていた。「お客さま・地域のリスク解決策を提示できるソリュー



提供価値の変革に向けて高度化する代理店と三井住友海上の役割



ソリューションプロバイダー」という現行の表現とは、やはり隔世の感がある。それにもかかわらず、代理店の側から「違和感がまったくない」「最高に腹落ちした」といった声が聞こえてくるのは、なぜだろうか。

その理由のひとつは、やはり平日頃からのマインドセットにあるようだ。「リスクソリューションプロバイダー」としての心構えと基本的な所作は、それぞれがすでに実装済みであったのだ。

伊藤 私は、保険代理店のことを「よろず相談所」だととらえています。保険の相談だけでなく、何か困ったことがあったときに相談できる場所であること。オールジャンルで幅広く何でも聞ける窓口ですね。お客さまが自分たちの課題を解決していく際のファーストコンタクトの相手が私たちであること。それこそが、保険販売を専門とするプロ代理店の役目かなと思っています。

四反田 そのような動きを積み重ねていけば、いわゆる「顧客の解像度」が上がっていきますよね。お客さまにとって何が悩みで、どういう状態を幸せだと感じているのか……。顧客理解が深まれば、お客さまからの揺るぎない信頼につながっていきます。私たちが「リスクソリューションプロバイダー」として機能していくための下地は、普段の取り組みによってすでにできていたと言えるのではないのでしょうか。

伊藤 以前より、お取引のあるお客さまから「今度、新しい事業を始めようと思っているんだけど、そこではどのようなリスクが生じ、どのような防御手段をあらかじめ講じておけばいいのかわからないんだよね」といった相談を受けることがありました。

田中 まさに「補償」の前段階の「予防」の取り組みですね。下地どころか、すでに「リスクソリューションプロバイダー」として機能していたと言えるでしょう。

伊藤 「リスクソリューションプロバイダー」という言葉が現行の中期経営計画で出てきて、いまあらためて想うのは「縁があって出会った人とは心からのコミュニケーションをとり、信頼関係を醸成していくことが大事だ」ということです。やはり、仕事が高高度化するにつれて、あらためて基礎を見直す必要性が生まれてくるんですよね。お客さまとの出会いの後、ホスピタリティ（歓待）から、トラスト（信頼）、そしてピース・オブ・マインド（安心）へとエスコートして、また新しい出会いを紹介していただくというのが理想の姿です。この「出会い、歓待、信頼、安心」のサイクルを築き、回していくことが、私たちプロ代理店の矜持であると考えています。

「コンビニ弁当」ではなく「愛情弁当」

四反田 保険は「商品」と称されますが、

私たちが提供しているのは「作品」だと思っています。「商品」というのは素材です。そこに調味料を加えたり、焼き方を変えたりすることによって、お客さま好みの「作品」にしていくわけです。私たちは「コンビニ弁当」を大量生産しているわけではありません。食べる人のことを思いながらお母さんお父さんがつくる「愛情弁当」のような作品を一つひとつ手づくりしているのです。自分のことをよく知ってくれ、いつも想ってくれている人がつくるからこそ、お弁当は特別なものになります。「愛情弁当」という、この世にひとつだけの作品。それが、私たちがお届けしている保険だと考えています。

伊藤 私たちは、常にお客さまに「Defense is power」という話をしています。当社のタグラインにしている言葉なのですが、「防御はチカラである」ということです。片手に矛（ほこ）を持つのであれば、もう片方の手には盾が必要となります。新しいアクションだけでは会社は繁栄しません。そのアクションの裏には備えがなければいけませんね。優れた盾は、それを保有する者に勇気を与えます。すなわち、「Defense is power」です。

田中 私は「プレゼンよりもヒアリング」だと思いながら、いつも仕事をしています。お客さまの経歴や価値観、事業の経緯などをきっちりとヒアリングしたうえで、各種の特約を検討したり、あるいは

補償を外したりしながら、オンリーワンを設計していくのが保険です。目配り・気配り・心配りができている人が愛情を込めてつくるからこそ、お弁当もおいしいものになるわけですね。確かに、愛情弁当と私たちの保険は理論的にも感情論的にも構造はまったく同じものだと思います。

四反田 いま、地球・国・自治体・個人のあらゆるレベルにおいて、解決しなければならない課題があふれ出しています。幸せに暮らしていくために解決しなければならないのはわかっているけど、方法がわからない。これが現実です。このような状況において、保険オンリーではお客さまを守りきれません。だから、単に「保険の販売業」であることから「リスクソリューションプロバイダー」へと、私たちは自分をトランスフォームしていかなくてはならないのです。いま、多様で新しいリスクとの向き合い方を支援し、お客さまの課題を解決へと導いていける専門家が地域に必要とされています。その専門家としての地域への貢献度が、私たちの存在価値に直結するのです。

地域のリスク解決策を提示できる コンサルティングワーク

お客さま、そして地域のリスク解決策を提示できる「リスクソリューションプロバイダー」としての歩みをすでに始めていた3社に、それぞれの今後を聞いた。

四反田 少子高齢化の2030年問題をはじめとして、これからの日本は社会課題の先進国となっていきます。生産年齢人口が減り、物価が上がり、食料自給率が

下がるなかで、今後は輸入の肥料や農産物が買えない時代が訪れるかもしれない。そうしたなかで例えば、土地があるなら農業を始めるアドバイスをこちらからさせていただくなど、私たちは過去にはなかった新たな提案をしていきたいと考えています。これも「リスクソリューションプロバイダー」の仕事でしょう。先を見て、さまざまな知見を生かしながら提案していきます。その会社が生き抜くため、持続的に成長するためのアドバイスをしていきたいのです。これは、単に保険を売る仕事ではありません。一度、従来の保険屋さんというイメージを創造的にブレイクダウンして、社会が私たちに何を求めているのかを考えながら、行動していかないといけないのです。私たちは地域のお客さまとともに生きていますから、いま地域から求められているものが何かということのを平らな気持ちで観て、考えて、そこにアタッチし続けていくことが大事なのです。

「リスクソリューションプロバイダー」という言葉は、ともすると凝り固まっていた頭を柔らかくほぐし、地域のためにもっと幅広く活動していく代理店になるための号砲だと四反田は語る。

四反田 少子高齢化に加えて、エネルギーのベストミックスをどうしていくかという問題もありますね。私たちなら、自治体と一緒に企業を支援することもできます。自然エネルギーの開発を積極的に推し進めていくことなどにより、地域社会に大きな貢献ができるのであれば、これは明るい話だと思っています。

田中 そうですね。地域には課題がある。

いま、その課題をどのように認知しているのかが問われています。地域社会の転機や危機は、好機に変えていける。ピンチはチャンスになりうるということです。私たちの認知と行動の在り方を変えていけば、明るい未来を手繰り寄せることはできるはず。これからの保険会社と代理店は、SDGsのコンサルティングワークまで手がけられる存在でいなければ、お客さまから選ばれなくなるでしょう。三井住友海上のチカラを借りながら、私たちは全力で取り組んでいきます。やるべきこと、成すべきことは、すでにわかっています。

伊藤 私たちの地元である鳥取県には個人、企業または団体が登録する「とっとりSDGsパートナー制度」というものがあり、中小企業もSDGsに対する意識が高く、カーボンオフセットの取り組みに意欲的な経営者が多い状況です。山陰MSAではCO₂排出量算出クラウドサービス「zeroboard」をすべての会員が活用し、地元企業への脱炭素化の提案など、MSA会員と三井住友海上が協働して脱炭素に取り組んでいます。また、鳥取県は介護事業大国でもあります。こうしたさまざまな課題について、企業が連携して解決に取り組んでいく仕組みがいろいろと生まれてきているなか、私たちも地域でドライト（喜び）を分かち合える行動を続けていきます。

田中 何も不安がないという幸せ。それを提供できるのが私たち「リスクソリューションプロバイダー」です。それぞれの地域で、お客さまからの「ありがとう！」の山を築いていきましょう。①

田中雄一郎

トラストワン代表取締役
三井住友海上の代理店歴16年



YUICHIRO TANAKA

1975年、和歌山県生まれ。信託銀行勤務、三井住友海上の研修生を経て、2006年トラストワン設立。MSプロフェッショナルAAA認定。19年、全国MSA副会長に就任。地元和歌山をこよなく愛し、地元の中堅中小企業開拓に日々まい進している。

四反田善仁

共同プロ保険事務所代表取締役
三井住友海上の代理店歴25年



YOSHIHITO SHITANDA

1970年、栃木県生まれ。大学卒業後、研修生として三井海上に入社。MSプロフェッショナルAAA認定。2020年より全国MSA幹事。常に意識していることは、感動させるプロの提案。お客さま専属の保険マネージャーという心持ちで、それぞれのライフスタイルに合わせたサポートを行う。

伊藤由子

D・I・P代表取締役
三井住友海上の代理店歴23年



YOSHIKO ITO

1972年、鳥取県生まれ。99年、個人代理店を開業（2001年ディ・アイ・ビー設立）。MSプロフェッショナルAA認定。17～19年に全国MSA幹事。企業防衛や地域社会の課題解決に注力している。「出会い・信頼・安心の輪」を広げることで、地域の豊かな未来生活の創造を見据える。

CASE 02

Risk-Solution Provider

AI活用で多様化する価値観に応える

デジタルイノベーションで希望に満ちた未来へ 「MS1 Brain」が人と保険の関係性を根底から変える

いま、世界のあらゆるフェーズでデジタルによる革命が進行している。三井住友海上では、「MS1 Brain」というデータとAIを駆使した営業支援システムを2020年2月にリリースした。その成果と将来性に迫る。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro

図解監理人 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集



「『MS1 Brain』は、業界初のベストプラン提案型AIシステムです。AIが特定のお客さまのニーズを予測・分析して、最適な商品・サービスを提案しています」

営業企画部営業IT推進室の小林紘子は、社内外に研修を行うなど、「MS1 Brain」のシステム運用業務全般を手がけている。

「人間の知識と経験に依拠した営業活動には、優れた面も改善すべき面もあります。『本当に顧客本位の提案ができていますか』という

部分には改善の余地がありました」

ビジネスイノベーション部のデータサイエンスチームで働く小川晋平が話を続ける。

「打開策は、三井住友海上が蓄積してきたデータの活用にあります。『MS1 Brain』のなかでもメインの機能は『ニーズ予測分析』です。成約の可能性のある『特徴』をAIが割り出し、顧客の情報と照らし合わせることで、おすすめの保険商品を星印の数でわかりやすく提案します」

お客さまと保険の関係性は未開の領域へ

AIがおすすめの保険を割り出した後、営業ツールとしてワークするのが「パーソナライズド動画」だ。この機能は、小林が当時所属していたデジタル戦略部の企画・開発メンバーとして18年から2年の歳月をかけて作り上げたという。

「保険の補償は、製造業における商品のように色や形があって目に見えるもので

MS1 Brainとは

AI（人工知能）によるビッグデータ分析に基づいて、お客さまニーズを的確に把握し、代理店がお客さまに最適な商品・サービスを届けるための機能を提供する。

1. ニーズ予測分析



2. 代理店（募集人）・NBA（ネクストベストアクション）



3. パーソナライズド動画



4. 代理店経営者サポート



はありません。見えない補償の仕組みや内容を動画によって見える化したのが『パーソナライズド動画』です。AIがおすすめるベストプランについて、『この補償が必要なのはどのようなときか』『もしものとき、どのような補償が実際に受けられるのか』といった内容を端的に紹介していきます。動画内ではお客さまの個人名がナレーションに入ってきたり、お住まいのエリアにおける事故件数などの具体的な数字を挙げたりするなど、まさにパーソナルな仕上がりになっているため、お客さまが自分事として保険をとらえながらスムーズに理解できるように促していくことが可能です。

この「ニーズ予測分析」と「パーソナライズド動画」などの機能をもつ「MSI Brain」は、20年2月にリリースされた。すでに成果は実証されている。「個人領域で4商品、法人領域で10商品」のニーズ予測分析情報を毎月代理店に提供し、それを活用した場合は、活用していない場合に比べて約1.3～6.9倍の販売効果が生まれている。また、パーソナライズド動画に関しては、自動車保険のドラレコ型を視聴した場合の特約セット率は視聴されない場合に比べて約3.4倍となる効果が出ている。小川が言う。

「これは間違いなく営業の場面で効果的なアプローチができてきていることの証左です。個々の代理店の担当者ならではの経験値や信頼関係、思いやりの心……。そうしたベースの上に『MSI Brain』によるデータ分析や動画案内を組み合わせる。人とAIの相乗効果が大きな成果に

つながっているのです」

国内シェア1位の損保グループ、その中核を成す三井住友海上が誇る代理店網。そして、SFA（営業支援システム）とCRM（顧客管理システム）にAIを組み合わせさせてビジネスの現場に適用させた、金融業界において類を見ないハイブリッドシステムである「MSI Brain」。この組み合わせによってもたらされる「お客さま体験価値」を超えるものを他社が追随するのは実に困難だ。すでに、三井住友海上には、先行者ならではのアドバンテージがある。

「『MSI Brain』は、代理店がシステムを利用した際のログデータを取得しています。もちろん、お客さまの情報も日々、収集・蓄積されていきます。これらにより、データ分析の精度が向上するのです。業務品質改善のPDCAが自動的に回ることで、お客さまへのベストアクションに磨きをかけていくことができます」（小川）

業界の他社から類似のシステムがリリースされたのは、22年6月だ。三井住友海上が2年以上も先行してPDCAを回してきたことの利点は大きい。また、「MSI

Brain」は、21年2月から対面だけではなくリモートでも使えるように機能拡張が行われた。お客さまと代理店でメッセージの送受信、Web面談などによる対応から契約完了まで、すべてをリモートで行うことも可能となっている。

「いま、さまざまな購買行動がデジタル空間で行えるようになり、さらには、新型コロナウイルスの影響で新たな生活様式が定着してきているなか、保険の販売だけが進化しないわけにはいかないのです。非対面で保険手続きができる利便性は、これまで私たちがリーチできていなかった若い世代に保険をお届けできる可能性も高めてくれます。若い時分から三井住友海上のお客さまになっていただき、そこからお客さまの有意義なデータを蓄積していけば、『MSI Brain』と代理店が人生のコンシェルジュとしてお客さまと永いお付き合いをさせていただきながら、磨き抜かれた提案を続けていくことも考えられます」（小川）

いま、三井住友海上の「MSI Brain」により、お客さまと保険の関係性はかつてないステージに突入しているのだ。①

小川晋平

ビジネスイノベーション部
データサイエンスチーム
主任データサイエンティスト
2013年入社

SHIMPEI OGAWA



入社後、福岡県、神奈川県でリテール営業を7年間経験し、2020年にデジタル戦略部へ異動。MSI BrainのAI予測分析モデルや機能開発に携わる。現在は、ビジネスイノベーション部にてMSI Brainを含む社内外のデータ分析を担当し、「補償前後の価値提供」の実現を目指す。

小林紘子

営業企画部 営業IT推進室
課長代理
2007年入社

HIROKO KOBAYASHI



入社後、営業推進部にて企業従業員向け保険のシステムを担当。2017年に営業企画部に異動し、MSI Brainの検討に携わる。19年よりデジタル戦略部にてMSI Brainのリリース・活用推進を行い、現在は営業企画部にてMSI Brain全般を担当している。

CASE 03

保険×DX

テクノロジーが保険を変える 「DX valueシリーズ」が示す可能性

テクノロジーを取り入れることで保険の常識を変えようと立ち上げられた「DX valueシリーズ」。同シリーズを代表する4つの商品の開発や運営に携わる6人に話を聞いた。

Risk-Solution Platformer

text by Fumihiko Ohashi | photographs by Shuji Goto | edit by Yasumasa Akashi

大橋史彦 = 文 後藤秀二 = 写真 明石康正 = 編集



オープンイノベーションで商品を開発

三井住友海上は2021年4月、保険の提供価値の変革を実現するサービス「DX valueシリーズ」を立ち上げた。保険本来の機能である、経済的損失に備える補償に加え、DXを活用することで、事故・災害を未然に防ぐ機能や被害を小さくし早期復旧を支援する機能を付与する、補償

とサービスが一体となった商品だ。商品・サービス企画部企画チームの吉野篤史がその狙いについて説明する。

「従来の保険商品は、基本的には事故や災害が起きた際の経済的な損失に対し、金銭で補償することが目的です。しかし、お客さまは災害や事故で被害を受けてしまったら、その後いくら金銭を補償されても、心の底からはご満足いただけま

せん。そもそも災害や事故の被害に遭わないほうがいいわけです。

最近ではデジタル技術が進展し、スタートアップをはじめ他社とのオープンイノベーションにより、自社で開発をしなくても素晴らしい技術が使える世の中になりました。そういったテクノロジーを駆使し、保険とDXを組み合わせることで、補償だけでなくその前後の行程でもサー

ビスを提供していくのが『DX valueシリーズ』です。例えば事故を未然に防ぐ機能や、万が一事故が起きてしまった場合に早期復旧を支援する機能を提供することで、より安心・安全な社会の実現に貢献できるのではないかと発想からそのコンセプトがつけられました」

自動車保険の常識を覆す 「見守るクルマの保険」

そんな「DX valueシリーズ」の基幹商品ともいえるのが、同シリーズの立ち上げ前の19年に販売を開始した「見守るクルマの保険（ドラレコ型）」だ。オリジナルの専用ドライブレコーダーを提供し、それに搭載された安全運転支援アラートなどにより、事故を未然に防止。さらに事故発生時には専用の安否確認デスクにつながり、救急車の出動手配や事故受付を迅速に行う、事故緊急自動通報サービスなどを提供する。

自動車保険本来の役割である「相手への賠償」「自身の損害の補償」に加え、事故を未然に防ぐことや早期解決を支援することで、快適なモビリティ社会の実現に貢献する画期的な商品だ。

自動車保険部テレマティクス管理チームの石川七瀬が特徴を説明する。

「事故を未然に防ぐにはどういったアラートを入れたらいいかという点に注力しました。一般のドライブレコーダーでも、前方との車間距離が近かったり車線をはみ出したりすると、それらを知らせてくれますが、事故のデータをもっている保険会社ならではのアラートを出すことにこだわり、バリエーションを増やしました。例えば近年では、高齢者の方が高速道路を逆走したことによ

る事案が注目されているため、お客さまの位置情報を取得することにより、逆走に対してリアルタイムでアラートを発信する機能を付けました」

お客さまからはアラートのおかげで助かったとの声が多く寄せられているという。

20年1月にはフリート契約者向けに「Fードラ」もリリースした。

「『見守るクルマの保険（ドラレコ型）』のノウハウを利用しつつ、より企業の安全運転推進に活用できるように、顔認証機能やわき見・携帯電話通話・居眠りを検知しアラートするなどの機能を追加しました。また、検知した危険と認識された運転は、お客さま用のポータルサイトで確認できるため、具体的な運転指導を行うことも可能で、サービスご利用者さまからもご好評いただいています。21年1月には、あおり運転の疑いの検知機能も追加しており、道路交通法の改正に対応しているところも魅力のひとつです」

社用車の台数が増えれば増えるほど、事故に遭う確率は高くなる。事故が増えれば当然、保険料も比例して上がる。事故を減らしたいと悩んでいる事業者は少なくなく、そうした企業の課題も解決する。

個人向けの商品もブラッシュアップし、22年1月に「見守るクルマの保険（プレミアム ドラレコ型）」（以下、「プレドラ」）をリリースした。それにも多くの機能が追加された。従来のドラレコでは、事故の衝撃を検知すると安否確認コールがオペレータからかかってくる仕組みになっているが、プレドラでは、「緊急通報ボタン」を押すことで、事故でなくてもオペレータと通話することができる。

見守るクルマの保険 （プレミアム ドラレコ型）



本体右下の緊急通報ボタンを押すことで、いつでも専用安否確認デスクへの通報が可能。また、本体は持ち出し可能なので、事故時には車外の安全な場所からオペレータと通話もできる。

また、従来のドラレコは後方を録画することができなかったが、プレドラでは前後広角のカメラを採用したことで、360度の撮影が可能となった。さらには駐車監視機能を搭載し、駐車中に車両に衝撃があった場合に知らせてくれる。

「プレドラには、お客さまから寄せられた多くの声を取り入れました。それらを検証したうえで実装し、バージョンアップさせていったのです」

それは簡単な作業ではなく、試行錯誤を繰り返すことで商品が完成したと、同チームの原田美咲は振り返る。

「メーカーに『こういう機能を取り入れたい』という思いを伝えるものの、それを本当に実現できるのかわからなかったので、開発は簡単ではありませんでした。実現できるにしても、どこまで正確に作動し、正しい反応がなされるかといった細かい部分を詰める作業は、リリースのギリギリまで行っていました」

そうした妥協のない開発によって、安心・安全を届けるサービスが生まれたのだ。

吉野篤史

商品・サービス企画部
企画チーム
課長
2004年入社



ATSUSHI YOSHINO

営業、損害サポート、海外研修を経て、持株会社に出身。総合企画部（現：デジタルイノベーション部）にて海外スタートアップとのオープンイノベーションに従事。2020年より現職にて商品・サービス本部全体の戦略・企画立案や推進の役割を担う。

石川七瀬

自動車保険部
テレマティクス管理チーム
課長
2004年入社



NANASE ISHIKAWA

12年間、損害サポート業務に従事した後、シンガポールでアジア各国の自動車保険商品の開発サポートを経験。2017年より自動車保険部企画開発チームにて、「見守るクルマの保険」の開発に携わり、21年より現職にて同保険およびコネク特専用保険の保守の開発・運営を担当。

原田美咲

自動車保険部
テレマティクス管理チーム
主任
2015年入社



MISAKI HARADA

東京でのリテール営業を経て、2021年に自動車保険部・企画開発チームに異動。現在は、テレマティクス管理チームにてドラレコ型やコネク特の領域に携わり、主に「見守るクルマの保険」の保守、「Fードラ」の新機能開発や保守・運営を担当。

予防から補償、回復までサポートする「健康経営支援保険」

「DX valueシリーズ」では、ほかにもさまざまな商品が誕生している。そのひとつが「健康経営支援保険」。企業向けに、従業員の健康管理アプリと就業不能時の補償を組み合わせた商品だ。ケガや病気により働けなくなった場合の収入を補償する「万一の補償」に加え、「予防（アプリ）」「コンサルティング」の3つの機能を提供し、予防から補償、回復までを一貫して提供する。有事の際に機能するだけでなく、平時にも役立つ商品にすることで、社員の健康増進、生産性向上を通じた企業価値の向上にも寄与。保険の提供価値変革につなげるのが狙いだ。

きっかけは16年にさかのぼる。火災傷害保険部傷害保険チームの横尾昌弘がその経緯を説明する。

「データを活用して新しい保険商品をつくらうという、次世代開発推進チームが社内立ち上がりしました。スマートフォンが普及し、いろいろなシチュエーションでデータを取得できるようになってきたので、データ利活用型の新しい保険を開発しようと模索していたのです。そのなかのひとつにヘルスケアがありました。

健康維持や生活習慣の改善を目的に、日々の生活をトラッキングして予防医療につなげる取り組みへの研究開発が、当時すごく増えていました。保険は元々、医療分野とは比較的近いところにありますので、その手前のヘルスケアビジネスでデータを活用する取り組みと保険をミックスしてみようと考えたのです。予防医療につながるようなサービスに加え、万一、体調を崩した

ら保険が補償をする。普通のヘルスケア事業者には開発できない商品を提供できると考えたのです」

アプリの開発を担ったのは、東京大学センター・オブ・イノベーション（COI）だ。AIによって健康診断データなどの情報から将来のリスクを算出し、それをわかりやすく案内する機能や、運動・睡眠・食事などに関する行動変容を促す機能などが搭載されている。

「日本では、毎年健康診断を受けますが、その数値からちゃんとリスクに気づいてもらうことが重要です。アプリが『いまあなたはこんな状態だけど、このままの生活習慣を続けていくと顔がむくみ、肌がボロボロになってしまう』といったかたちでリスクを自分ごと化させ、『あなたはこういう生活習慣に変えたほうがいいですよ』とアドバイスをしてくれるのです」（横尾）

ただし、いくら企業が導入しても、すべての従業員が健康に関心があるわけではなく、アプリを真面目に利用しない人も一定数いる。それに対する対策も同サービスでは用意している。

「従業員には個人差があり、全員がアプリを見て生活習慣を見直すのは難しいですが、会社として従業員の背中を押してくれるようなインセンティブを用意することができれば、健康への意識は高まるはず。それを促すために、アプリを毎日使っていたら翌年の保険料を割引くという設計にしています」（横尾）

「健康経営支援保険」は21年にリリースされると、コロナ禍の影響もあり、企業から多くの関心が寄せられた。健康経営に力を入れている企業に積極的に導入されており、アプリを通じて健康経営促進をサポートしている。

これからの時代に不可欠な「見守るサイバー保険」

「DX valueシリーズ」のなかでいま最も旬なのは、サイバー攻撃に備えるために22年1月に本格リリースされた「見守るサイバー保険」だ。パソコンなどの端末でのウイルス感染のリスクを低減させるセキュ

見守るサイバー保険

見守るサイバー保険

サイバープロテクターにセキュリティソフト「防検サイバー」をセットすることで、保険本来の機能に、サイバー事故を未然に防ぐ機能とサイバー事故の影響を減らし回復を支援する機能を付加したサービス一体型商品。

リティサービス「防検サイバー」と、万一の事故発生時に必要となる費用などを迅速に支払い、経済的損害を最小限に抑えるサイバー保険「サイバープロテクター」を一体化したパッケージ商品だ。新種保険部サイバー・ビジネスリスクチームの須田峻史が開発の経緯を語る。

「自動車分野以外にも新しい商品を販売できないかという話が以前から社内でありました。近年、サイバー攻撃による事故が増えていることからサイバー保険に白羽の矢が立ち、20年に検討を開始したものです。

元々経済産業省が旗振り役となり、中小企業のサイバーセキュリティ対策支援に関する実証事業が行われていて、当社もMS&ADグループとして参画していました。そのときにMS&ADグループが検証に活用したサービスが『防検サイバー』という商品なのです。当時から、中小企業にセキュリティ商材の導入を進めることが日本全体の課題だという認識が、当社にもありました。その課題の解決にマッチした商品ということで、開発に着手したのです」

同チームの安井綾菜が中小企業の課題について指摘する。

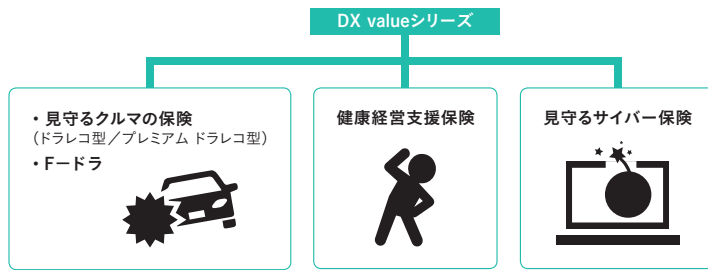
「サイバー攻撃を受けたというニュースは大企業に多いのですが、実際には中小企業も狙われていますし、中小企業がサイバー攻撃を受けたことで、取引先である大企業にまで被害が及んだという事例もあります。ところが、多くの中小企業がセキュリティ対策を十分に講じていないという現実があります。事故が起こった際に、どこに連絡していいかわからないし、何をすべきかわからないのです。しかし実際に事故が起きたときには、初動対応によって被害の規模は変わってきます。『サイバープロテク

MYからた予想

「健康経営支援保険」では、健康管理アプリ「Myからた予想」により健康リスクを見える化し、健康への動機付けを行うとともに、日替わりで健康目標を提示することで行動変容を促す。



保険の提供価値の変革を実現するサービス「DX valueシリーズ」



ター』では事故時に専門事業者紹介サービスが受けられ、自身で一から業者を手配する場合と比較して、迅速に業者へ事故の原因調査を依頼することが可能となります。事故を未然に防ぐだけでなく、事故が起きた際に被害の拡大を防ぐ。『見守るサイバー保険』は、サイバー事故対応の最初から最後まで、ワンストップでサービスを提供できるのです」

「防検サイバー」は、パソコンなどの端末ごとにインストールして利用するセキュリティソフト（EDR）で、端末のウイルス感染の有無をリアルタイムに監視する。万一ウイルスが侵入してきた場合は、ウイルスを隔離し、アクセスログを保全する。それにより、ウイルス感染によるデータの漏えいや消失などのリスクを低減させることができるのだ。

「ウイルス対策ソフトは存在がすでに確認されているウイルスしか防げないので、それだけでは不十分です。かといって会社のセキュリティをガチガチに固めるのは、お金も時間もかかる。各従業員が使用している端末自体を守ることが、セキュリティ対策として最も効果的なのです」（安井）

「見守るサイバー保険」で補償対象となるのはサイバー攻撃だけでなく、22年6月に

尼崎市で起きたUSB紛失騒動のような、物理的原因による情報漏えいにも対応する。第三者に対する賠償責任だけでなく、

弁護士に相談する際の費用や調査費用も補償の対象となる。セキュリティ商材に無償で付帯されている保険と比較して補償の厚さが特徴だと須田は胸を張る。

「ウイルス対策ソフトなどを購入した際に、おまけのようなかたちで補償が付いてくる、いわゆる商品付帯形式の保険も存在しますが、補償金額が一般的に少額です。また、従来の商品付帯形式の保険では、当社としては事故発生後の保険金支払いの場面ではお客さまとの接点もあらず、事故の発生や被害拡大を防ぐといったサポートができないもどかしさがありました。それが、セキュリティソフトと保険を組み合わせることで、事故発生自体の防止、事故発生時の被害拡大防止の双方についてもサービスで提供できますし、第三者への賠償に関してもしっかりサポートできます。これは、知見と実績のある当社にしかできないことだと考えています」

正式に販売を開始したのは22年1月だが、企業の反応は上々だ。

「毎月コンスタントにご契約をいただき、半年ほどで90件近くの成約となっています。ご相談はその倍以上受けているので、企業のなかでも関心が高まっていることを実感しています」（須田）

サイバー保険は、保険のジャンルとしては新しく、まだそれほど普及していない。須田は、今後の市場の成長を期待する。

「サイバー空間でのリスクはゼロにはできないので、どれだけお金をかけてセキュリティを固めても、ウイルスが穴をすり抜けてくるリスクやヒューマンエラーリスクは残ります。万が一の事故に備え、保険に入っておくのが企業のセキュリティ対策として必須なのです。ところが日本では、10%前後の企業しかサイバー保険に加入していないといわれています。自動車保険や火災保険と比べるとまだまだ低いので、サイバー保険が当たり前の存在になるよう、普及させたいです」

社会課題解決を目指す「DX valueシリーズ」

これまでの保険にはなかったサービスを立て続けにリリースする「DX valueシリーズ」は今後、どのように発展していくのだろうか。前出の吉野は言う。

「いまはいろいろなメーカーや大学などと組み、さまざまな分野のオープンイノベーションに取り組んでいます。例えば洋上風力発電設備の異常を検知するシステムの実証実験も行っています。そうした業界にこだわらないサービスをどんどん増やしていきたいです。」

また、今後は、事故や災害だけでなく、もっと幅広い課題への対応も視野に入れて展開していきます。例えば、気候変動もそのひとつで、自然環境の回復を後押しするような取り組みをしていく。『DX valueシリーズ』がそうした社会課題の解決に資する広がりを見せられれば良いと考えています」

須田峻史

新種保険部
サイバー・ビジネスリスクチーム
主任
2016年入社

TAKASHI SUDA

入社後、京都の保険金お支払センターで自動車事故の対応業務を担当。2019年に新種保険部に異動し、「DX valueシリーズ」新たな領域であるサイバー保険の開発・運営に携わる。22年より、「見守るサイバー保険」の開発・運営・販売促進など全般を担当。

安井綾菜

新種保険部
サイバー・ビジネスリスクチーム
担当
2019年入社

AYANA YASUNO

損害保険を通じて、企業のチャレンジや成長をサポートしたいという動機から新卒採用で入社。入社後は、新種保険部にてサイバー保険の引受・開発・営業推進などに携る。2022年より「見守るサイバー保険」の運営・販売促進などを担当。

横尾昌弘

火災傷害保険部
傷害保険チーム
課長
2004年入社

MASAHIRO YOHOO

リテール営業、自動車保険部、企業営業に従事した後、2017年に商品企画部・次世代開発推進チーム（当時）に異動。「健康経営支援保険」の開発を担う。21年より現職にて、「健康経営支援保険」の運営・営業推進に加えて、傷害保険分野の新商品開発、営業推進活動も担当。



左から、ビジネスイノベーション部の大東麻穂、安田浩平

CASE 04

Risk-Solution Platformer

損保ビジネスの要はデータにあり

データドリブンが深まる未来を見据え 「RisTech」が企業と社会の課題を解決する

多様化する社会課題のリスクソリューションを展開するにあたり、損保会社に求められるものとは何か。それは、ビジネスイノベーション部データサイエンスチームが先導している「リスクとの正しい向き合い方」だ。

text by Kiyoto Kuniryō | photographs by Shuji Goto | edit by Akio Takashiro
 図頭磨人 = 文 後藤秀二 = 写真 高城昭夫 = 編集

三井住友海上の主たる事業は、事故や災害などのリスクを引き受け、万一のときの補償を提供することだ。だが、三井住友海上のリスクとの向き合い方は、単に補償するだけではない。「リスクをいち早く見つけて伝える」「リスクの発現を防ぐ、リスクの影響を小さくする」「リスクが現実となったときの経済的負担を小さくして、回復を早くする」という一連の取り組みと向き合っているのだ。そうした商品・サービスを通じて、社会との共通価値を創造 (Creating Shared Value) していくことが、三井住友海上のビジネスモデルとなっている。

データが損保会社のビジネスを変える

「三井住友海上は、リスクソリューションプラットフォームです。多様化するリスクへの対応力を備えていなければ、自分たちの使命を果たすことができません。リスクへの対応力を飛躍的に高め、企業や社会が抱える課題を解決するためにワークし、安心・安全な社会の実現に貢献するのが『RisTech(リステック/RiskとTechnologyを掛け合わせた造語)』です」

そう教えてくれたのは、ビジネスイノ

ベーション部データサイエンスチームの安田浩平だ。彼はデータサイエンティストとして、「三井住友海上が蓄積している保険契約や事故のデータ」に「取引先企業から提供されたデータ」や「外部統計データ」などを掛け合わせて分析し、能動的にリスクコントロールをする施策の開発に取り組んでいる。

「ビッグデータや最新の分析アルゴリズムを利活用することにより、当社の新しい保険やサービスの開発支援などを行い、取引先企業の課題解決を支援し、『事故の未然防止』や『災害による被害の軽減』といっ

た社会課題の解決につながっています」

例えば、ある交差点で事故が多発していたとしよう。その事故に対し、「なぜ、起きてしまうのか」「未然に防止するためには、どのような手を打つべきか」といった傾向と対策を打ち出すのは、かつては人間の経験と勘に頼る仕事だった。それが、いまでは人間がデータを用いてAIと協働する時代になっている。

三井住友海上は、当該交差点における事故はもちろん、パターンが酷似した事故に関するものも含めて、精緻にして膨大なデータを所有している。それらをピックアップして分析していけば、過去に見られたものとは精度が驚異的に異なる傾向と対策を打ち出すことが可能となる。そこには、まだデータドリブンではなかった世界とは異次元の認知世界が広がっているのだ。データドリブんなカルチャーはいま、三井住友海上のビジネスにかつてないイノベーションを起こしている。

いま、三井住友海上の「RisTech」により、お客さまと保険の関係性はかつてないステージに突入しているのだ。

「信頼」と「感謝」のデータサイエンス

三井住友海上における「RisTech」の取り組みは、ある小売店の設備故障の要因を洗い出すところから始まったという。「不意の故障」と人は言う。だが、不意（＝思いがけないこと）に感じられても、そこには必ず要因があり、予兆がある。

「そうした『不意』をなくしていくのが、データサイエンスチームの仕事です。予兆の段階でリスクの芽を摘み取ることができれば、故障を未然に防ぐことができます。故障にかかわる補償の内容を充実させるだけではなく、故障そのものを減らしていければ、保険会社にとっては新しい価値の提供ができていくことになるのです」

「RisTech」の最初の成功事例をわかりやすい例えにして、データサイエンスチームの仕事の本質を説いてくれたのは、2022年4月より「RisTech」でデータ分析を行っている大東麻穂だ。

「例えば、冷蔵庫が故障したとします。その際には、中に入っていた商品が損なわれてしまいますが、それだけではありません。最も大きな被害は、お客さまがいつも楽しみにしている商品が買えなくなることによる『信頼の損失』です。いかなるビジネスにおいても、信頼こそが命脈です。そう考えると、データサイエンスチームの仕事は『ビジネスの命を守ることにある』のかも知れません」

三井住友海上で「RisTech」が動き出したのは、19年5月だった。そこからおよそ3年を経た時点において、前述したような小売店の設備の故障にかかわる保険金の支払い額は、「RisTech」導入前との比較で約10%も減っているという。それはすなわち、“事故を免れて”“保険の掛け金下がり”“さまざまなステークホルダーとの信頼の損失も免れた”という意味であり、数多くの企業が救われているということを示している。

最初の成功事例により、小売店の担当者からは多大なる感謝の言葉を頂戴したという。「信頼」とともに「感謝」もまた、ビジネスの命脈と言えるだろう。ファーストステップで、いきなり「信頼」と「感謝」というふたつの命脈を掘り当てたデータサイエンスチームは、その後もさらなる活躍を続けている。安田が解説してくれた。

「意義のあるデータ活用の事例をほかにも挙げるとするならば、いま特に地方で深刻になっている高齢化問題への働きかけがあります。私たちは、ある地域において高齢者ドライバーがどこにどれだけ居住しているかというデータを保有してい

ます。その自動車保険のデータから可視化された地図を逆読みしていくと、今後はこのエリアにデマンドバスを走らせたいのかがわかってきます。企業が抱えている課題はもちろんのこと、私たちはこのような社会課題の解決にも積極的に取り組んでいます」

さらに、データドリブンが深まる未来を見据えて、大東が語る。

「データサイエンスチームは、データの可能性を信じています。世の中には分析できていないために未然に防げていない事故がまだまだたくさんあり、可能性は無限に広がっているのです。また私たちは、社内にデータドリブンの文化を根付かせていきたいと考えています。いま、そのための社員教育もデータサイエンスチームが担っています。社内でデータ分析ができる人財を増やしていこうというのが狙いです。実は私も別の部署にいたときに研修を受けたことがきっかけとなってデータ分析に可能性を感じ、自ら希望して異動してきました。初心者でも扱いやすいツールを使った研修を開催したり、社員が空いた時間を使って自習できるサイトを立ち上げたりといったところから入り、最終的には第一線の社員が自分たちで『RisTech』を遂行できるようになるのが目標です」

「RisTech」は、三井住友海上にとって盾となり、矛となる。データサイエンスチームを起点にして、新時代の盾と矛を手にして立ち上がる三井住友海上の賢者が著しく増加したとき。それは、さまざまな社会課題がかつてないスピードで解決へと走り始めるときである。①

安田浩平

ビジネスイノベーション部
データサイエンスチーム
課長代理
2020年入社

ROHEI YASUDA

京都大学大学院 情報学専攻 数理工学専攻修了。新卒で入社したITベンチャーでは、モバイルゲームの企画・運営に従事。業務の一環として行っていたデータ分析に興味をもち、データ分析コンサルティング会社に転職。2020年に中途入社し現職。



大東麻穂

ビジネスイノベーション部
データサイエンスチーム
主任
2017年入社

MAHO DAITO

営業企画部にて代理店の営業活動支援システムの企画・運営に従事した後、2021年にデジタル戦略部に異動。代理店のDX推進に携わる中でデータ分析に興味をもち、社内研修に参加。22年より現職。RisTech、データ分析人財育成、社内データ活用を担当。



これからの保険に求められるものは何か②

Yukari Takamura

本業で導く「幸せの脱炭素社会」に期待

Illustration by Bernd Schifferdecker | text by Kiyoto Kuniryō

私と三井住友海上との出会いは、2018年5月にMS&ADホールディングス主催で開催されたシンポジウム「気候変動をテーマにSDGsへの次の一步を考える」に登壇したことでした。当時は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の最終報告書が公表され、気候変動が企業の財政面におよぼす影響について、情報開示の推進が国際的に始まったタイミングで、日本ではまだ社会的に大きな話題ではありませんでした。そのなかで三井住友海上は気候変動をビジネスリスクととらえ、次の一步を踏み出すというインパクトを社会に提示された。「非常に早い取り組み」と、いい意味で驚いたのを記憶しています。

それから4年余り。20年10月の菅首相（当時）による2050年カーボンニュートラル宣言以降、国内でも脱炭素化に向けた動きが加速しますが、それと同時に猛威を奮い始めたのが大規模自然災害。18年の台風21号を筆頭に、「気候変動による経済損失の大きさが数字で可視化できるようになった」のがここ数年の特徴です。とりわけ顕著なのが損害保険会社の支払いで、台風21号だけでも保険金支払総額は一兆円を超えました。

気候変動に関しては各種研究調査が進むなかで新たな試算も公表されています。例えば、温暖化対策の国際的な枠組み「パリ協定」では、世界の平均気温の上昇を産業革命前に比べ1.5℃に抑えるのが目標ですが、もうすでに約1℃上昇しており、このまま対策を上積みしなければ、2℃を超えてしまうという予測もあります。自然災害を減らしていくためには気温を下げるしかありません。そうした状況を受けて、世界のトップ企業を中心に「宣言から行動へ」といままさに動き出しています。つまり、脱炭素化をビジネスの課題に据え



高村 ゆかり

（東京大学未来ビジョン研究センター教授）

1964年生まれ。89年、京都大学法学部卒業。97年、一橋大学大学院法学研究科博士課程単位修得退学。静岡大学人文学部法学科助教授、東京大学サステナビリティ学連携研究機構（IR3S）教授などを経て、2019年から現職。専門は国際法学、環境法学。共編書に『気候変動政策のダイナミズム』（岩波書店）、『気候変動と国際協調』（慈学社出版）など。

「本業のビジネスで解決していこう」という姿勢に変わってきている。そう私は認識しています。

防災・減災のコンサルティングや企業の挑戦を後押しする役割も

このようななか、脱炭素社会の実現に向けて損害保険会社の果たす役割は極めて大きいと感じています。保険の本質は、少し先を見て、人と未来の幸せを創造する点にあると思うのですが、そのうえで、ふたつのことを期待しています。ひとつは、気象災害を減らしていけるよう保険商品を通して脱炭素化へのスムーズな移行を促していただくこと。もうひとつは、将来のリスクを予測し、リスク回避の方法を助言していただくことです。三井住友海上ではすでに「カーボンニュートラルサポート特約」や「グリーン電力証書安定供給支援保険」などにより温室効果ガス削減へと踏み出す企業を支援しています。また、水災などの気候変動リスクの伝達とともに防災・減災のコンサルティングも推進されており、とても心強く感じています。

脱炭素社会への移行は、中長期的な視点で企業経営を強化する契機にもなります。多面的なビジネスを通して各社の挑戦を応援していただくことで、幸せの脱炭素社会の実現が近づくのではないのでしょうか。

思い返すと、三井住友海上とは18年の出会いから気候変動を軸に地方創生など幅広い領域で連携を図ってきました。そのなかでいちばん印象深かったのは何かと問われたら、私は迷わず「自由な社風」という言葉を挙げるでしょう。上下の垣根を越えて誰もが意見を述べ合える環境がある。多様なリスク社会のなかで新たなビジネスを進めていくうえで、それは何よりの強みです。今後の展開に期待が高まります。①

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。

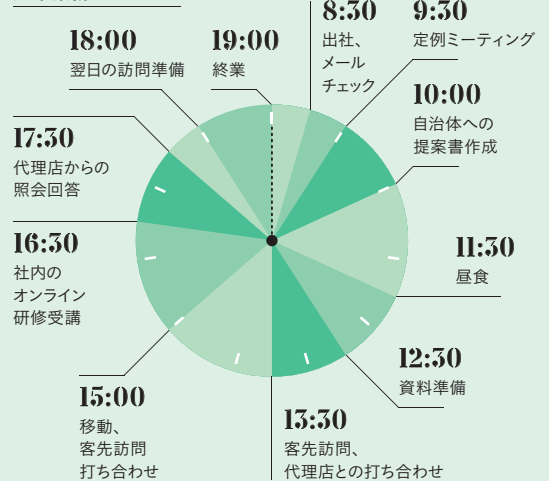
「市や県と包括連携協定によって当社の信頼が高まり、金融機関とのつながりが強くなりました。富山県を代表する主要銀行や信用金庫とアライアンスを組み、支店メンバー全員で県内企業のSDGs推進に取り組んでいます」

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。「いままでも取り引きのなかった企業、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。

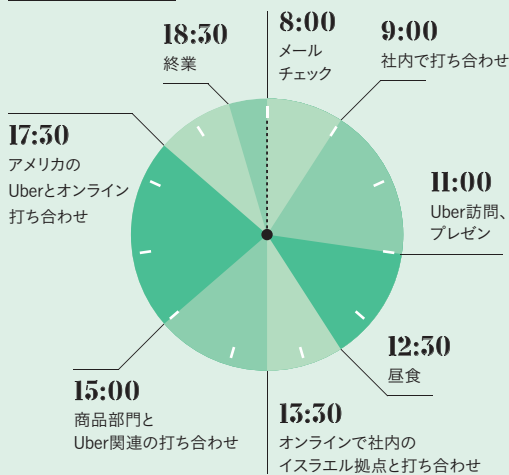
text by Ryoichi Shimizu | photograph by Takao Ota
清水りょういち = 文 太田隆生 = 写真

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マーである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



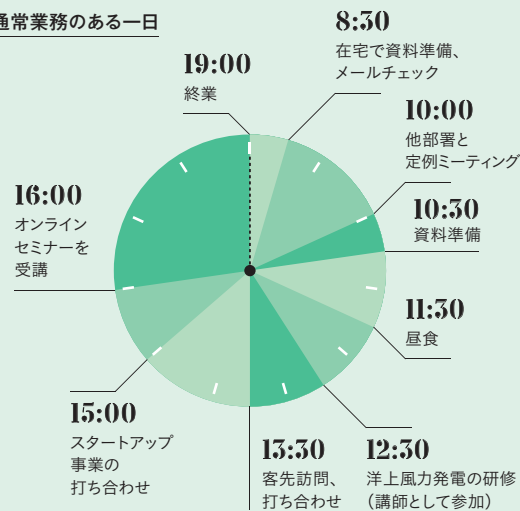
船所、海洋エネルギー開発などの保険商品を扱っている部署。そのなかの海洋エネルギー室で洋上風力推進リーダーとして活躍しているのが山野辺傑だ。

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

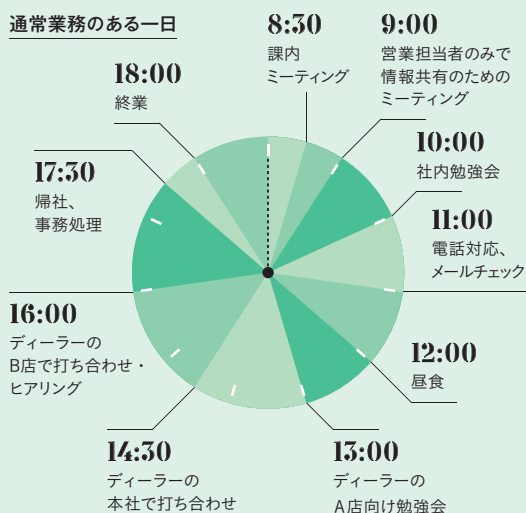
石川県金沢市で生まれ育った谷内優希は今年、自ら希望して群馬自動車営業部へ転属した。その思いを聞いた。

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

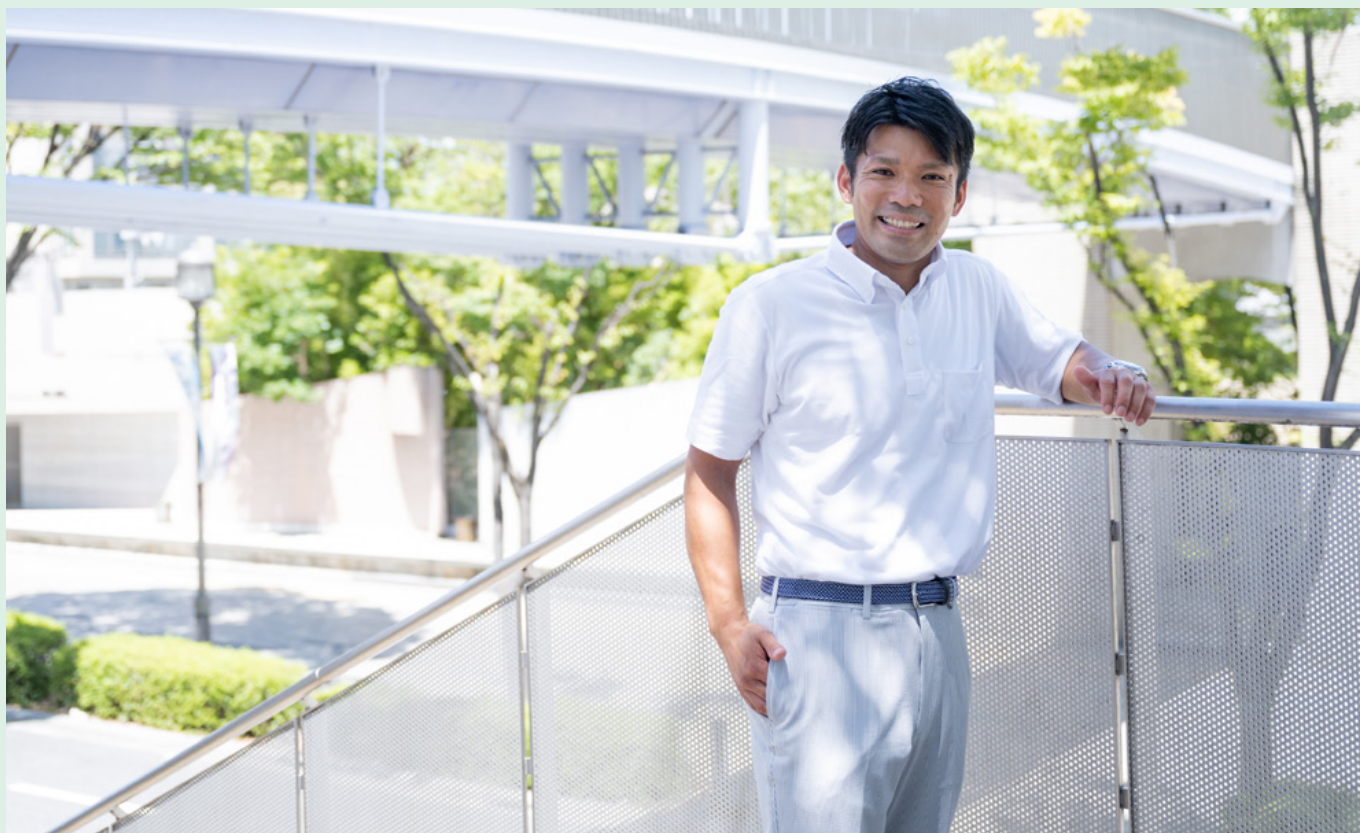
谷内優希

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こり、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」



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

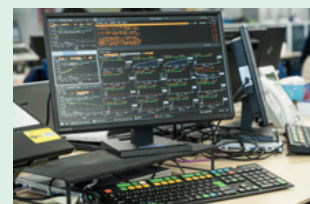
主任スペシャリスト

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。

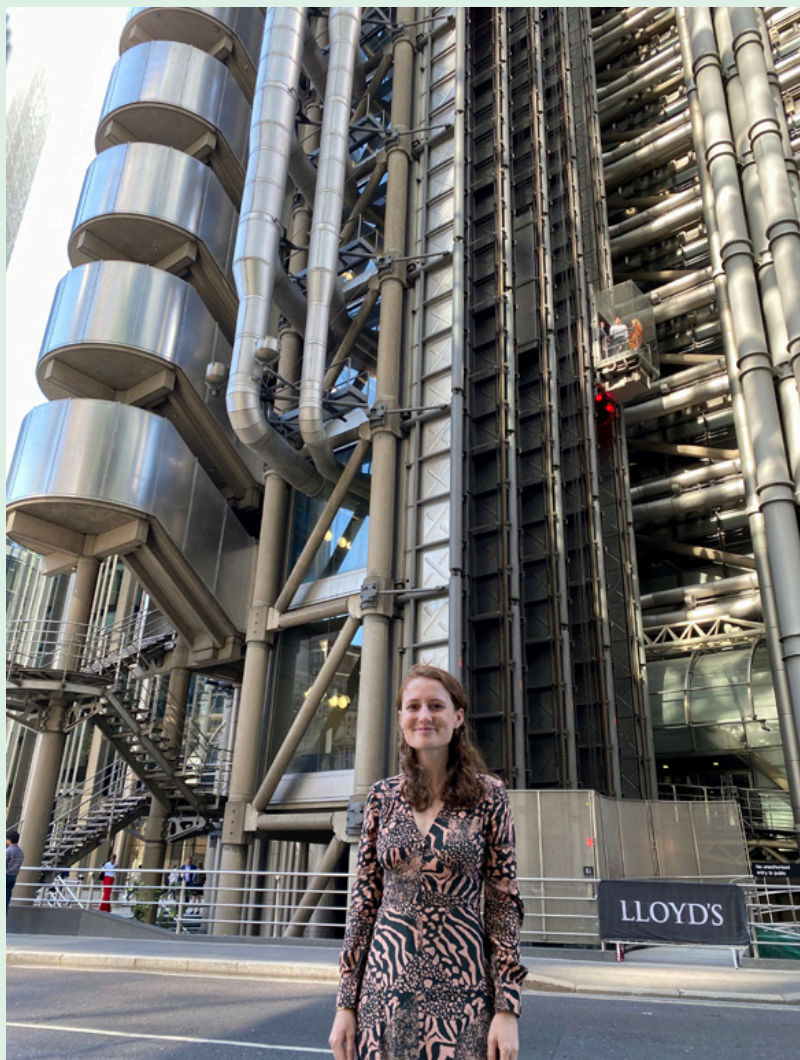
PEOPLE09

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できることに、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。

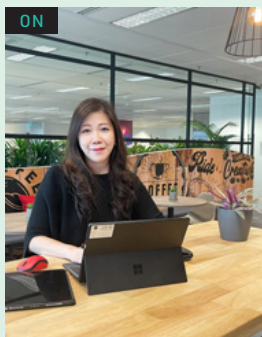
PEOPLE10

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"> ● 共有スピードやフランク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

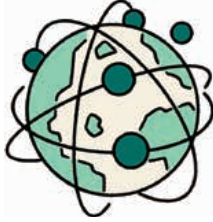
社員一人ひとりの「失敗を恐れないチャレンジ」を後押しする人事施策

UPDATE3	項目	内容
現状に安住しない 新たなチャレンジ 	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
自分が主役 キャリアビジョンの実現 	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
組織の枠を 越えた知の融合と 多様性の発揮 	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、自分が国交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交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ちたかったからです。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え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

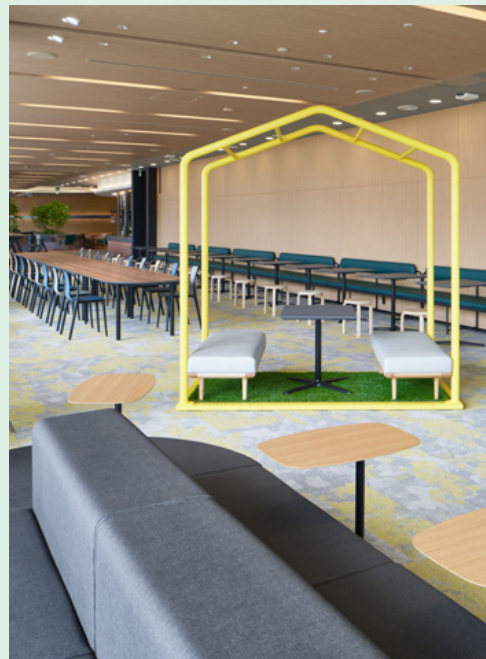
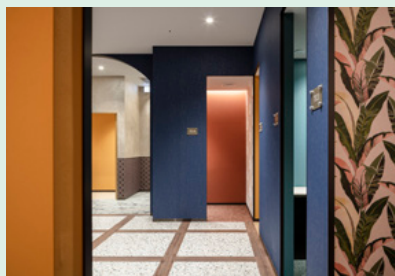
所属部署の業務を担いながら、働く場所を問わずに本社部門のプロジェクトにリモートで参画できる「プロジェクトチャレンジ」「Meetup」のこと。組織の枠を越えたイノベーションの創出を目的に、社員の自律的なキャリア形成機会のひとつとして2022年1月から導入された。

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。📌

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しべく、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

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」がお客さまを助け、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



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