

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（ともにブリッラベル イルグスト）、ネクタイ¥17,600（フランコ パッシ）、チーフ¥3,080（ビームスF/以上すべてビームスF tel. 03-3470-3946）

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





MESSAGE_02

MS&ADホールディングス 取締役社長 グループCEO 原典之

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

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

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

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

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

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

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

自問自答を繰り返した濃厚な時間が 働きがい、生きがいにつながる

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

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

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

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



地域や業界と
共創することが、
働きがい、生きがい
につながっていく



NORIYUKI HARA

原典之

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

リーは、この高い志なしでは描けなかったでしょう。

グループが目指す方向を共有し 多様性を生かすということ

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

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

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

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

