

TOP MESSAGE - トップメッセージ -



取締役 代表執行役社長

高田幸徳

保険の枠を超えて、 ウェルビーイングの価値を 世の中にひろげていきます。

■ 「ウェルビーイング」に対する考え方

「一人ひとりのよりよく生きる」のために、 住友生命が成すべきこと。

私は2021年の社長就任以来、「ウェルビーイングへの貢献」をテーマに掲げてきました。ウェルビーイングは、Well(よい)とBeing(状態)から成る言葉で、「心身ともに満たされた状態」と解されていますが、住友生命ではもう少し視野をひろげた多義的な価値観として捉えています。当社では、この考え方を「for your well-being」というメッセージに込め、一人ひとりのよりよく生きることへの貢献を表明しています。まさに、私たちがお客さま一人ひとりの人生に寄り添い、お役に立ちたいという強い想いを込めたメッセージです。

また、英語の「well」と「being」を「-(ハイフン)」で結んで「well-being」と表現することにも意味があると考えています。それはwellとbeingをつなぐように、人と人、社会と社会、さらには今と未来の間をつないでいくことが住友生命の成すべき役割ということです。

昨今は「サステナビリティ」、いわゆる社会や環境の持続可能性が重視されていますが、この概念も私たちが提唱するウェルビーイングと近い関係にあります。建物にたとえれば、サステナビリティはベースとなる1階部分で、ウェルビーイングはその上に載る2階部分というイメージです^{※1}。サステナビリティという言葉は、世の中あるいは地球全体がネガティブな状態にならないように、持続可能であるために課題解決にどう取り組むかという考え方であり、ウェルビーイングはそのベースの上で「もっと良くするためには何ができるか」というポジティブな考え方が中核にあります。

現状維持に留まらず、人生を今よりハッピーにしていきたいと思うのが人間ですから、そのためにはやはりウェルビーイングが大事になってくるのです。私は、この考え方を職員に伝えながら、「自分にとってのウェルビーイングは何か?」を考えてもらうようにしています。日々、いろんな角度からウェルビーイングを考え続けることで、住友生命がこれから成すべきことの発見にもつながっていくと思っています。



※1 P.20「住友生命の価値創造プロセス」参照

「ウェルビーイング」と健康増進型保険“住友生命[Vitality]” リスクに備えるだけでなく、 リスクを減らし、新たな価値を提供する。

日本国内では平均寿命の伸びとともに「人生100年時代」と言われて久しいですが、その一方で少子高齢化や人口減少が進んでおり、世の中の空気は何となく先が見えず、鬱屈としたものになっているように感じていました。そうした中で、私はもう一度明るい未来を展望できる日本にできないものかと考え続け、そのために私たち生命保険会社に何ができるだろうかと模索してきました。

2018年に当社が開発・発売した健康増進型保険“住友生命[Vitality]”^{※2}は、大きな転換点になりました。それまでの生命保険は「万が一」に対する経済的な備えが中心でしたが、「Vitality」はそこから一歩踏み出し、リスクそのものを減らすことで人生やライフスタイルを変え、よりポジティブに楽しんでもらおうという保険です。顧客や社会への新たな価値提供により、生命保険の枠を超え、非保険領域の展開にも大きな可能性を拓くことができました。

しかし、発売当初は、生命保険会社が提供するがゆえに、その付加価値が単なる付帯サービスと見られることも多々ありました。イノベーションを具現化するには、「魔の川、死の谷、ダーウィンの海」という、研究開発から製品化、事業化、市場・産業化に至るまでの3つの難所があると言われますが、まさに「Vitality」はその最後の難所にぶつかりました。そのため、生命保険を超えたもっと大きな概念をもって、住友生命が「Vitality」をひろげていく意義を伝えられないかと考えていた時に「ウェルビーイング」という考え方に出会いました。私は、この考え方を学ぶほどに、当社の掲げる「社会公共の福祉に貢献する」というパーパスそのものだと気づかされました。そして、私たちの原点であるこのパーパスを「ソーシャル・ウェルビーイング」と捉え直したことで、まさに「Vitality」が生命保険を大きく変えていく一つのインパクトファクターに成り得たといえます。


COLUMN 私が “ウェルビーイング” を感じる瞬間

社長の立場としては、職員の皆さんから「当社で働くことで、思い描いていたことがいろいろ実現できて良かった」と言ってもらい、実際にウェルビーイング度が上がっていることが、私にとっても一番のウェルビーイングです。

プライベートでは美術鑑賞が趣味で、時間があれば美術館巡りをしています。特にヨーロッパの古い絵画は自分の中のパッションを呼び起こしてくれます。なぜその絵は描かれたのか。どういう思いを持って描かれたのか。そんな背景を知ることで意外な発見があり、時代の流れに思いを馳せることでさらに奥が深まります。例えば、フェルメールの絵を見ながら「彼は何を表現したかったのか」と考える。そんな時間は、知的な幸福感が得られるウェルビーイングな瞬間です。

当社は117年という長い歴史を持つ会社ですが、住友の事業精神である「自利利他公私一如」^{※3}に基づく行い、すなわち自分たちのやっていることが必ず社会のためになる、あるいは社会で何かを成せば、それが自分たちのためにもなるという、そうした積み重ねの上に来上がっています。過去や歴史を知ることで、私たちの未来を予測することができます。また未来から今を見ろという想像を働かせれば、その時々になにかを成したことの貴重な積み重ねが見えてくるはずですよ。

過去や歴史を知ること、そこから未来を考えること。その大切さを、私は常日頃から職員に伝えるようにしています。

※2  P.43「住友生命[Vitality]」参照

※3 住友の事業精神を表す言葉の一つで、「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利する事業でなければならない。企業は私的な存在であると同時に公的な器である」という意味があります。

Ⅰ 2023年度の総括とVision2030に向けた取組み

ウェルビーイング価値提供顧客2,000万名、 Vitality会員500万名の達成に向けて。

経済環境の観点では、2023年度は歴史的なターニングポイントになりました。2023年5月に新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類に移行し、様々な経済活動の正常化がさらに進みました。また、2024年3月には日銀によるマイナス金利政策の解除があり、17年ぶりに「金利のある世界」にシフトしました。こうした変化により、これから世の中が変わっていくという可能性が明らかになってきた一つの年度だったといえます。

当社としても、この1年は「住友生命グループVision 2030」^{※4}および「スミセイ中期経営計画2025」^{※5}がスタートし、住友生命グループ全体が新たなステップを踏み出しました。当社の軸である「Vitality」の会員数は足元では130万名を超え、単なるイノベーションの一事例に過ぎなかったものが、現実ユーザーの方々の生活に織り込まれて機能し始めたという意味で、保険業界としては今までになかった世界を実現できたと思います。

こうした一つの成功モデルを今後どのようにひろげていくかが問われるなか、当社は2030年にウェルビーイング価値提供顧客数2,000万名、Vitality会員数500万名を達成するという目指すべき目標を掲げました。言い換えれば、国民の6人に1人に住友生命グループから価値提供を行う世界を実現したいという理想を掲げたこととなります。その目標からバックキャストして、この3年間で何をすべきなのか、何ができるのか。どんなイノベーションを起こせるか。社内一丸となって考え、2030年に向けた難所をみんなの知恵と工夫で乗り越え、住友生命のありたい姿を目指してチャレンジを続けていこうと思います。

● 非保険領域のサービス拡大戦略

ウェルビーイング価値提供顧客数2,000万名という目標は、私たちが果たすべき社会的使命に基づいています。もちろん事業としての収支バランスは考慮しますが、現段階ではあくまでウェルビーイングの価値提供を通じて顧客とつながっていくことを重視しています。そして、

その先でご契約者のウェルビーイングにいかにもっと貢献していけるかが重要と考えています。したがって特に2025年度までの中計3年間は、まずは事業のウイングをひろげること、そのための基盤をつくっていくことに注力していきます。

具体的には、お客さまの暮らしをよりよくしていくサービスとして「Well-being as a Service (WaaS)」^{※6}という概念で領域をひろげ、人生のペインポイントに対してどのような価値を提供できるかを考えていきます。それと同時に、業務提携や出資、M&Aなどを通じて、私たちの考えに共感いただける様々な企業・団体とともに、WaaSエコシステムとしてつながっていく活動を進めていきたいと思えます。

WaaS領域のサービスは「Vitality」を中心とした健康増進の領域をひろげていくことに加えて、不妊治療と仕事の両立を支援するサービスとして、プレコンセプションケアの専門企業と提携して、法人向けサービス「Whodo 整場(フウドセイバー)」をローンチしました。病気や健康面の課題があっても生活の質をどう維持していくか、あるいは重症化を防ぎつつ、いかによりよく生きるかという領域についても、2023年11月にグループインしたPREVENT^{※7}とともに推進しています。



※4 P.22「住友生命グループVision2030」参照

※5 P.40「スミセイ中期経営計画2025」参照

※6 「Well-being as a Service」の略で、「住友生命[Vitality]」を中心に「一人ひとりのよりよく生きる=ウェルビーイング」を支えるサービスをエコシステムとして展開していきます。

P.53「WaaS(Well-being as a Service)の取組み」参照

※7 P.54「重症化予防に向けた取組み」参照

これらの取組みを進める際、私たちが常に心がけていることがあります。それは、「一人ひとりのウェルビーイングは何か」。その問いこそがすべての起点となるべきという信念です。その人が必要としていること、あるいはこれから生じ得るペインポイントに対してどんな貢献ができるか。そうした一人ひとりのウェルビーイングを考え、追求した結果として実効性のあるサービスを実装していくことが大事です。決して、初めに商品ありきの発想ではいけません。

この信念は、当社が相互会社であることと非常に親和性があります。私たち相互会社の最大のステークホルダーは保険のご契約者ですので、ご契約者の方々のウェルビーイングに、いかに貢献できるのか考え続けることが重要です。ご契約者だけでなく未顧客の方々も含めて、社会は一人ひとりの人間が集まって形づくられていますので、ただ単に短期的な収益を上げることを考えるというよりは、一人ひとりの方にとってどのような価値を提供できるのかを突き詰めていくことがこのWaaS構想の根底にある考え方です。ご契約者のことを考え続け、中長期的な目線で寄り添っていき、これが相互会社であることの意義だと感じています。

「住友生命グループとして何ができるか」という価値を探し続ける中で、あるいは「お客さまにとっての『for your well-being』が何か」を考え続けた結果として「WaaS」が形成されていく。そんなイメージを描いています。大事なことは、あくまで人それぞれのウェルビーイングが先にあって、それをつないでいくために住友生命の提供価値があるということです。

● 収益構造改革

生命保険会社は、ご契約者からお預かりした保険料や、保険料を運用して得られる運用益をもとに、保険金・給付金等のお支払いや将来に備えた積立、会社の事業運営に必要な費用の支出などを行っています。こうした事業活動を通じて得られた収益は、相互会社として中長期的にお客さまのウェルビーイングに貢献できるよう、将来に向けた健全性の確保やご契約者への還元、次なる成長投資などに適切に配分することとしています。

保険販売という側面から考えたとき、日本における


家族観や世帯の有り様は大きく変化してきており、それに伴って必要な保険の意味合いも変化していると思います。住友生命ではVitalityをはじめとした営業職員を通じた新たな商品・サービスのご提供や、メディケア生命における保険ショップを通じた販売にいち早く取り組むといった顧客ニーズを捉えた対応を行ってきています。また、コロナ禍を経た販売プロセスの見直しや、ウェルビーイングの価値提供によって顧客接点を増やし、将来的な収益につながる顧客基盤をひろげる取組みも進めています。

中長期的な目線でお客さまに保険や非保険領域も含めたサービスをお届けする体制を整えていく一方で、物価や人件費の高騰、さらなるデジタル投資の必要性の高まりなど外部環境が大きく変化しており、お預かりしている保険料の資産運用の重要性もより高まっている情勢にあります。資産運用という分野は、リスクとリターンバランスの見極めはもとより、分散投資や投資先の選別といった手腕が問われます。生命保険業界は長期資産を多く保有しているため投資行動を急激に変動させる要素は少ないですが、昨今は歴史的な円安や日銀の政策変更による金利の上昇、株価の史上最高値更新など運用環境が大きく変動しており、投資ポートフォリオ管理や投資先の選別などが難しい局面といえます。

また、私たち生命保険会社は、安定した運用収益の確保だけでなく、責任ある機関投資家としてサステナビリティを考慮した「責任投資」^{※8}を実行するという社会的使命を負っています。持続可能な社会の実現に向けて、2050年における温室効果ガスのネットゼロをいかに実現していくか。また、対話を通じて投資先企業の中長期的な企業価値の向上を図り、その企業のカーボンニュートラル実現に向けた取組みをいかに促していくかなど、単なる投資に留まらない、奥行と幅のある貢献が求められています。

私たちは、日本国内だけでなく、海外の成長市場にも視野をひろげ、積極的な出資によるシナジーやリターンを獲得する一方で、分散化によって将来のリスクに備える取組みにも注力しています。そうした経験とノウハウの蓄積を通じて、環境変化に左右されにくい収益体質にしていこうというのが収益構造改革の大きな狙いです。

※8 ESG投資融資とスチュワードシップ活動の総称です。

 P.34「責任投資の取組み」参照

● 海外事業

2024年3月にシンガポールのシングライフを完全子会社化しました^{※9}。同社は2017年の創業当初からデジタルを活用したビジネスモデルに強みを持っており、当社は2019年から出資していました。その後、順調に業容を拡大し、現在ではシンガポール国内シェア5位と大手の一角に成長しています。シンガポールはデジタル化が極めて進んでいる国ですので、当社としてはその技術やノウハウを活用したシナジーの発揮を含め、シンガポールを基点としたアジア戦略を進めていく計画です。

一方、アメリカにおいては2016年に完全子会社化したシメトラの成長に向けた取組みを継続しています。アメリカは、先進国の中では人口増加が続いている国であり、保険市場も引き続き、成長しています。当社が長期的な

パートナーとして協力することで同社の成長を実現していけるものと確信しています。

当社は、シングライフの完全子会社化により、国内の相互会社として初めてIAIG^{※10}に指定されました。今後、当社は国際的な保険会社として、子会社等に対するガバナンスの実効性が問われてきますので、国内はもちろん海外に対してもリスク・リターンのバランスを取るだけでなく、コンプライアンスやリスク管理などにより厳格に取り組んでいます。

これまでにない挑戦や取組みを通じて、社内の改革についても自ずと進んでいきます。今後、世界での成長を実現するうえでも、また住友生命のガバナンスや企業体制のレベルを上げていくうえでも、2023年度に踏み出した一歩を、さらに意義のあるものにしていきたいと思いを。

■ 住友生命が果たすべき社会的使命

ウェルビーイング貢献領域をひろげ、持続可能な未来の実現を目指します。

住友生命はそれぞれの国や地域、事業領域においてステークホルダーのサステナビリティとウェルビーイングに貢献するための取組みを実践しています。

たとえば現在、シメトラとシングライフはともに「ファイナンシャル・フリーダム（経済的自由）」という、ウェルビーイングに通ずるビジョンの実現を目指しています^{※11}。「Symetra」「Singlife」「Sumitomo Life」の頭文字をとった「3S（スリーエス）」として、保険会社の枠を超えた活動で世界的に発展していこうという想いを共有しています。


一方、日本国内においては、地方創生の支援に力を入れています。各自治体と連携して、それぞれの地域における生活関連サービスをどう展開していくか、地域の課題にどう向き合っていくか、民間事業者としてできること、求められていることは数多くあります。地域に根付いたウェルビーイングサービスの提供を積極的に推進していきたいと思いを^{※12}。

また機関投資家の側面では、持続可能な社会の実現に向けた責任投資に注力していきます。今当社が保有する40兆円近い資産はすべて責任投資資産と位置づけており、2030年に温室効果ガスの排出量を2019年度対比で50%削減すると宣言していますが、このスピードはできる限り早めていきたいと考えています。


私たちの2030年のありたい姿である「ウェルビーイングに貢献する『なくてはならない保険会社グループ』」を実現する上で、もっとも重要なのが人の力だと考えており、デジタルとデータ^{※13}でそれを補完し、さらに活かしていきます。これまで人財共育^{※14}の取組みを進めてきた中で、住友生命の職員が目指す姿を明確に示し、多様な職員がこれまで以上に自律的に活躍できる仕組みを作ったことで、ウェルビーイングの貢献領域をひろげることができる人財は確実に増えていると感じています。


また、デジタルとデータによって事業のウイングをひろげ、具体的につながった接点を深めながら、共に活動する事業者のネットワーク領域をひろげることも大きなテーマの一つになります。社内では生成系AIの活用や、デジタル人財共育を進めてきていますが、まだまだできることはあると思っています。私たちとしては、デジタルを通じてウェルビーイングにどう貢献していくのか、具体的なアプローチを進めていきます。


ありたい姿の実現に向けたこれからの取組みを通じて、すべてのステークホルダーの皆さまから真のご理解を得られる会社にしてまいります。


※9  P.59「海外事業」参照


※10 国際的に活動する保険グループを指す
「Internationally Active Insurance Group」の略称。


※11  P.62「海外子会社のCEOからのコメント」参照

※12  P.25「自治体との連携を通じた健康なまちづくり」参照

※13  P.74「デジタル&データ」、

 P.76「データサイエンティスト座談会」参照

※14  P.68「人的資本・人財共育」、

 P.64「人財共育本部長・副本部長鼎談」参照