



保井俊之 (やすい・としゆき) 氏 略歴
 1985年に東京大学卒、旧大蔵省入省。金融庁参事官などを歴任。2007年に中央大学客員教授、2009年に慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科特任教授、2011年より慶應義塾大学先端研究センター「環境共生・安全システムデザイン研究教育センター」特任教授。政策研究大学院大学客員教授 (兼務)。国際基督教大学博士 (学術)。PMI認定Project Management Professional。日本コンペティティブ・インテリジェンス学会より、2010年度論文賞を受賞。著書に、『中台激震』(中央公論新社、2005年)、『保険金不払い問題と日本の保険行政』(日本評論社、2011年)など。

「クホルダーたちの選好の数量化・見える化などの工学的アプローチの手法を使って、客観的・科学的な政策設計の在り方を示唆しました。」
 — 同書では、保険行政の変遷についてまとめていますね。
コンピュータリソース指向からコンバージェンス指向へ
保井 金融規制監督行政を分析する時の一般的なアプローチは、規範論、すなわちあるべき論から始まるんです。金融行政の規範に基づいて、監督はこうすべきであるとの論議はよくされますが、金融行政自体がどの方向へ向かっているかを分析

したものは少ないですね。これまでの規制の歴史を振り返ると、規制を強めようという「レギュレーション」の時代があつて、規制ばかりでは経済成長できないと規制緩和「デレギュレーション」へと舵を切ったのがサッチャー政権下の1980年代でした。しかし、今度はルールを守らず暴走する企業も現れ、1990年代には、もつと上手い規制の在り方はないかと、ブレア政権下で「ベター・レギュレーション」が導入されました。その後、2008年にグローバルな金融危機が起り、やはり規制が必要だとなつて、「リ・レギュレーション」、再規制

の時代となつたわけですね。
 金融規制の方向性はこのように、「レギュレーション」→「デレギュレーション」→「ベター・レギュレーション」→「リ・レギュレーション」という流れで変遷してきました。それは、世の中には規制監督に求める二つの軸があつて、「国家中心」→「社会中心」というガバナンス (統治の担い手) の縦軸と、「応答性」→「専門性」というアカウンタビリティ (果たすべき責任) の横軸が交わり、①コントロール (統制) 指向、②コンテンツエンシ (危機管理) 指向、③コンプライアンス (法令遵守) 指向、④コンバージェンス (目標収束) 指向という四つの局面の中を金融行政は移動してきたのだと見ています。現在、世界各国の保険行政は、コンバージェンス指向に位置しており、日本もコンピュータリソース指向からコンバージェンス指向の行政へと移動しています。本書では、その切っ掛けが保険金不払い問題であつたことを明らかにしました。

最近の研究では「価値協創」というビジネスモデルについても触れられていますね。
保険は価値協創型モデルの性質が濃い商品
保井 本書を書き、さらに研究を進めていく中で、「価値協創」という問題に突き当たりました。保険金不払い問題がなぜ起こつたのか。それは、企業と顧客の間の情報の非対称性によるものです。保険商品を開発して販売する保険会社側と、それを購入する顧客との間に大きな情報量の落差があつて、その落差が不払い、支払漏れを生む原因となりました。では情報の非対称性はなぜ発生したか。保険は契約の検討から保険金の支払いまで売り手と買い手の付き合の長い商品で、消費者が商品内容を理解して契約し、保険金が支払われるまで何十年もかかります。それを作り付けの商品を売って「はい、おしまい」というように関係が終わつてしまうと、消費者は商品内容を十分に理解していないし、自分が欲しい商品ではないものを買入るかも知れない。肝心の保険金請求の段になって、何をどう請求してよいか困ってしまうことになりかねない。では、どうすればいいのか。今、サイバースcienceの世界では、バリュー

インタビュー

価値協創型ビジネスモデルへの転換

慶應義塾大学先端研究センター特任教授

保井俊之氏

この夏、日本評論社から「保険金不払い問題と日本の保険行政」と題する書籍が出版された。著者は、元金融庁保険課長で、現在、慶應義塾大学先端研究センターの保井俊之特任教授である。同書の中で保井教授は、保険金不払い問題を社会システムの観点から解き明かし、保険行政そのものが社会システムに従って様々な動きを繰り返してきた点について解説している。また、最近の研究の中で同氏は、現代は交換価値型から価値協創型のビジネスモデルへ転換する時代の変革期にあると言及しており、保険会社も転換する会社と旧来のままの会社とに二極化すると予測している。そこで、保井教授に、同書の概要、価値協創型の商品開発、募集人の役割、通販の可能性等について話を伺った。(編集部)

3月の東日本大震災は、地震・津波・原発の複合リスクが現実のものとなつてしまいました。そういった巨大複合リスクを軽減すべく、いかにレジリエントな (強靱な) 社会システムを作れるかということが金融や政策の役割であるという観点から研究を進めています。

なぜ保険金不払い問題に興味を持ったかと言えば、これがまさに今の日本の社会システムの問題を象徴しているからです。この問題は、それぞれ部分的に見ると最適なことをしているが、全体として見ると大きな失敗をしているという社会システムの破綻の例の一つです。全体として見るということは、全体のつながり、つまりシステムの問題として解き明かすという意味です。このシステムズ・アプローチで解かないと、もはや日本の複雑な社会システムの問題を解くことはできません。その一つの事例として、自分が当時、行政現場で体験し、様々な感慨を持つて対応した保険金不払い問題に、当てはめてみたわけです。本書は、大きく三つの特色を持っています。一つは、いわば鳥の目になって、日本の安心・安全のシステムの要である保険がいかに大事なもので、破壊すると大変な問題となるかを分析し、その治療の仕方を方法論として提示しました。二つ目は、日本の保険行政そのものが日本の社会システムの動きに従って様々な動きを繰り返しており、それがどこから来てどこへ向かうのかを国際比較と共に明らかにしました。三つ目は、問題のステ

保井俊之特任教授 現在、私は、慶應大学の先端研究センターの教員で、ここ (SDM) と理工学部共同で設置している文部科学省のグローバルセンターオブエクセレント (GCOE) の「環境共生・安全システムデザイン研究教育センター」の研究教育活動をしています。

環境共生や安全は、極めて人間的な要素の濃い社会要素で、これを社会システムとして研究する場合、金融・保険・政策をどうデザインできるかということの研究が不可欠です。私の研究のメインテーマは政策設計と金融システムです。また、価値協創や地域活性化についても研究しています。

不払い問題をシステムの問題として解き明かす
 保井 この本は、2006年から2008年に保険金不払い問題が大きくなつた時、私が行政現場で関与していたことから、その体験をもとに、問題を後年、客観的なデータとアプローチとによって学術的に総括したものです。総括の中には、この一世紀の保険行政の軌跡も描かれています。

9月号第1集 [損保]

のビジネスモデルから、バリューインユース(価値使用型)、バリューインクリエーション(価値協創型)のビジネスモデルへと、サービスの在り方が大変革しつつあります。バリューインエクスチェンジは、顧客が注文し、企業がサービスを提供して提供するタイプです。BtoB(ビジネス対ビジネス)とかBtoC(ビジネス対消費者)というモデルです。ところが、このビジネスモデルが上手く機能しなくなってきたのです。発注を受けてからサービス提供されるまで顧客が一切タッチできないため、その間に情報を隠しているのではないかと、サービスが遅いなどの批判を受けやすいわけです。また、このビジネスモデルは、生産したサービスが陳腐化、つまりコモデティ化します。なので、過当競争が起きやすい。このため、価格競争によって日本のモノ作り企業はいま一様に苦しんでいます。最近のモノ作り企業の製品では、製品に占めるソフトウェアやサービスの比率が高く、単なるハード生産では人件費の安い新興国の企業に太刀打ちできないからです。液晶パネルがその典型例で、価格が数年間で10分の1になってしまいました。

これに対し、バリューインユース、バリューインクリエーションの商品は、顧客がサービス内容を提案して企業が顧客と対話しながら価値を創っていきます。ですから、最初に提供される商品は、それほど価値は高くありませんが、その後、顧客がその商品に自分の好きな情報・サービスを提案・付加するなどして、その商品の価値を高めていくわけです。このビジネスモデルをCtoB(カスタマー対ビジネス)と言いますが、これで成功しているのがGoogleやアップル等の企業です。アイコンやアイコンは、購入した時点では、普通の端末ですが、アプリケーションをダウンロードするなど、自分の好きな情報を付加するうちに、その価値は自分から見て100万円以上にも高まっています。顧客と企業が対等の立場でやり取りを行い、長期的な関係を続け、付加価値を高めていく。この方が企業もフェアな競争ができて、Googleやアップルが利益を上げていくのもそこなんです。私は、このビジネスモデルに出会い、改めて金融商品を見直してみたい。金融商品も保険商品も、バリューインユース、バリューインクリエーションの性質の濃い商品です。保険は、もともと価値協創型のビジネスモデルがなじみやすい商品なんです。ところが、保険金不払い問題の時は、一度売ったお終いで、保険会社と顧客の関係が一旦切れるという交換価値型の概念がありました。保険商品というのは、契約から保険金支払いまで数十年もあり、保険会社と顧客は長い付き合いをしていくものです。その間に、家族構成や年齢条件も変わるし、好みも変わっていきます。補償してもらいたい内容も変わるでしょう。そうした顧客の声を聞きながら、どんどん互いに付加価値を高めていくアプローチをすれば、顧客は自分が買いたい商品を得て、一層満足度が高まるはずで、保険会社も過当競争をすることなく、価値を高めて利益性の高い市場でビジネス展開することができるといえます。私は、本書を執筆し、さらに研究を進めながら、保険というものは、価値協創型に転換していくことが必要であるという思いを強く持ちました。

消費者自らが商品設計すれば 保険はまだ売れる

現在の日本の保険業界をどのよ

うに見ていますか。保井 日本の保険業界は非常にポテンシャルが高いと思います。スイスリーが毎年集計する世界の保険市場に関する報告書には、「保険密度」と「保険普及率」という指標があり、保険密度は1人当たり米ドル建て保険料で、保険普及率は対GDP保険料のことです。2009年の統計では、いずれも日本は第9位と順位が高くないんです。日本は保険第2位の保険大国だが、生保加入率は頭打ちで保険離れが起きているとよく耳にします。私は「市場が成熟したから保険離れ」という議論をいささか疑っています。世界的に見て、日本の保険密度、保険普及率は高くないのですから、伸びる余地はあると思います。ではなぜ保険離れが起きているのか。私は保険に入りたいたい人にとって欲しい商品、魅力ある商品を十分に提供し切れていないから、だという仮説を立てています。

私は今年5月の生活経済学会で、消費者自らが保険商品を設計・デザインしたらどうなるかという実証実験を行った結果を報告しました。消費者自らが入りたいと思う保険商品についてアイデアを出してもらい、例えば、親が介護状態になった時に

子供に保険金が払われる保険とか、家族構成や子供の数、年齢の変化に応じて補償内容が変わっていく保険とか、休業あるいは失業の補填をしてくれる保険等のアイデアが出て、それをSDMで行っているデザイン方法によって商品設計しました。その商品内容について、1000人近くの方にアンケート調査を行ったところ、是非加入したいという人がかなり多数いました。既に保険加入している人でも、増額してでも入りたいという声もありました。

この一種の社会実験を通じて、消費者が入りたいような保険を自ら設計できれば、あるいは保険会社が設計してくれば、まだまだ保険は売れると思えました。そのためには、潜在的にある顧客ニーズを最初から把握しておき、商品を作る前から契約者と保険会社の間に立って、両者をマッチングさせる機能が必要で、恐らくそれは仲介業と言われる代理店や保険仲立人が担う役割だと思えます。今後、これらの保険仲介業がバリューインクリエーションの担い手の中核的位置を占めると思っています。そしてこの価値創造機能を上手く企業として取り込めた保険会社が今後伸びていくだろうし、G

oogleやアップルなどに見られるようにそういう時代に既に入っています。時代は、「モノの価値の時代」から「コトの価値の時代」へと移っています。これからは、コスト削減によって、モノづくり、すなわちコモディティ化した保険商品ばかりの世界で厳しい競争を続けていく保険会社と、価値協創の世界で、消費者ニーズを汲み取って、高付加価値の商品を売る、すなわちコトづくりの保険を販売する保険会社とに二極化していくはずで、コトづくりを全面に押し出す保険会社は、高付加価値商品のラインナップを備えて顧客満足度の高いビジネスを実践できると思っています。

今回の東日本大震災では、損保や生保の社員等のみならずが避難所まで契約者を探しに行き、場合によっては役場照会までかけて保険金を支払い、被災者の方々に大変感謝されたと聞きました。「素晴らしい対応をしてくれた」「保険はありがたし」等、今回の震災の対応について、保険会社に対する感謝の声で満ちています。それはまさに、価値のクリエーションとしてのサービス提供を保険会社が実践したということ

顧客と保険会社双方方向に 情報が流れる態勢を整備

保井 いえ、指導などとはおこがましいです(笑)。しかし、研究者として行政や企業の現場から離れているからこそ、見えていることもありませう(笑)。まず保険会社の中で、商品開発から保険金支払いに至るまで

のシステムを確立することが必要です。システムとは、機械のシステムではなく、人間が介在する情報のやりとりのためのヒューマンなシステム、すなわちソフトシステムの確立です。次に、顧客と保険会社との双方向の情報の流れが継ぎ目なく上手く流れる態勢を整えます。これも人が行うことで、機械を導入する必要はなく、会議を行ったり、ブレインストーミングをしたり、フォーカスグループミーティングをしたり、我々SDMのデザイン手法でもいいんですが、双方方向に情報が流れる態勢を構築します。そして、その双方方向の態勢を、保険会社の商品開発から保険金支払いまでのソフトシステムとつなげていくのです。このソフトシステムの確立に果たす経営陣の役割は大きいです。顧客が代理店や仲立人を通じて、保険会社と双方方向に議論ができる枠組みにするのです。

よく苦情は宝の山と言いますが、それを商品改善や商品設計に活かすよう制度化するイメージです。営業担当者が、代理店や仲立人から「お客さんがこういう商品を作れないか」と言っているよ」と聞いて、商品開発部門に伝えるというやり方では遅いんです。最初から、商品開発部門が

代理店・仲立人と常に対話できる状態であることが必要です。都度都度のマーケティングでは効果が薄いのです。現代の消費者の欲求は多様かつ流動的で、潜在的なものです。日常的に把握されていなければ意味がありません。それが保険数理上の検討や財務的なファイジビリティ・スタディを経て、商品として鍛えられていく、という過程になるのでしょうか。

しかし、この手法はコ・クリエーション型の優良企業では既に行っていることです。Googleもアップルも実践しています。商品を販売する前から顧客の反応や声をフィードバックして、常に提供するサービスの手直しをしています。そういう企業のアプローチを真似るといふことになりませんか。

今の保険業界は進化の時

新しい時代の流れと保険業界の頭の古い人達との認識のギャップが保険離れを生んでいるという話も聞きました。

保井 本当は、皆さん、新しい流れにもう気が付いていると思います。一般論ですが、人間は皆変化を嫌うもので、現状を変化させることは勇

気がいるものです。しかし、このままではダメだろうということは、皆さんひしひしと感じています。保険会社の方とお話すると、よく「茹でガエル」の喩えが出ます。沸いていく湯船から寒風の外へ飛び出す勇氣がなく、ぬるま湯に浸かっているうちに知られなくなつて、やがて茹で上がつて哀れなカエルが死んでしまふという話です。少子高齢化で死亡保険が売れないとか、若者の自動車

離れで自動車保険が売れないとか、このままではジリ貧で茹で上がるといふ認識は皆さん共有されています。皆さん分かっているわけですから、価値協創型のビジネスモデルもどこか1社が成功すると、案外すんなり受け入れられると思いますね。もちろんその変化は一直線ではありません。しかし、まったく変化しないわけでもありません。例えば、最近流行の進化論のお話で説明いたしましよ。これまでの進化論では、猿がチンパンジーに進化し、オラウータン、ホモサピエンスというように線上に進化するモデルでした。しかし、今の進化モデルは、断続平衡説といって、いつもは定常状態でも変化はないんですが何かショックが加わると一気に進化して、

保井 下がるんですが、その後、顧客の選択は、保険料の安い会社を選ぶ層と、潤沢で高付加価値のサービスを提供してくれる会社を選ぶ層とに、二通りに分かれていくと私は考えています。それは、顧客も時間制約を抱えているからです。日本のインターネット保険会社も価格勝負の会社と、価値提供型の会社と二極化していくでしょう。そして、それにファンは付くと思います。

複数の保険会社から、より良い商品を選択したいという消費者の比較ニーズも高まっています。

価値提供機能が問われる時代 比較ができる代理店は有利

保井 その代理店・仲立人の実力が問われるところです。きちつと比較できる力量を消費者に示さないとイケませんし、ちゃんと比較できる代理店・仲立人しか生き残れない時代だということですね。言い方はあけすけで恐縮ですが、保険会社の「手足」として単に売るのはなく、価値協創の担い手として価値提供機能を問われる時代になっているので、そのものが提供する価値の大きな一

つです。その後しばらく安定し、またショックを受けると進化するということを繰り返すというもので、進化する時はものすごいスピードで変化するという学説です。このエルドリッジとグールドによる進化論はいまや生物学だけでなく、政治学、経済学の研究にも取り入れられています。

今の保険業界はまさにその進化の時であると思います。戦後50年間、高度成長期で安定して伸びてきました。1990年代後半からのポスト・バブルで低迷期に入りました。しかし、新たな動きとして、インターネット保険会社の躍進や生存補償型の品揃えの充実など、いろいろ変化が起きつつあり、今はまさにドー

ンと進化する時期に入っているという時代認識を持っています。Googleやアップルのようなビジネスモデルへ転換しないと生き残れないことは、保険会社の経営陣も気がついていると思います。

サービスマルチプル保険会社

損保ジャパンの櫻田謙悟社長が「サービスマルチプル」を目標に掲げていますね。

保井 保険とは、金融サービスの典型的形態であり、サービスマルチプルの

であると言えます。保険単体だけのサービスマルチプルではなく、保険と親和性のある介護、医療、自動車、防災、健康、育児等と一緒に、サービスマルチプルという「サービスマルチプル」としての保険会社と捉えられ、高付加価値を実現する有力なプレイヤー(乗り物)になれると思います。保険をワンストップでまとめれば、付加価値の高いサービスマルチプルが競争力のある存在になると思います。

現代は、保険を単体で考える時代ではなく、親和性のあるサービスマルチプルとして、安心・安全を提供するシステムとして、保険はサービスマルチプルのひとつだといふ時代になってきていると思います。

インターネット通販の可能性をどう見えていますか。

保井 消費者がインターネットで保険を購入するには二つあって、24時間いつでも使えるというチャネルの利便性と、募集人が介在しないことによる保険料の安さです。ところが、インターネットチャネルが便利だと感じる人だけでなく、逆に便利ではないと感じる人もいます。デジタルデバイスとよく言いますが、インターネットなどの情報端末には付いていけない人達が一定数い

携帯電話の世界を見ると、各社で割引プランとか次々と新しい料金プランが出ています。なぜかという点、比較されると他社に乗り換えられるので、いろいろな割引プランを作つて、単純な比較が出来ないようにして囲い込みをしているのだとよく言われます。保険にもそれと同じようなことが起こるかも知れません。その時、わかりやすい比較サービスを提供できる代理店や仲立人が競争上有利になるだろうと思っています。

保険会社が二極化していった場合、保険行政に求められることは何でしょうか。

保井 保険会社のビジネスモデルが多様化していくわけです。コモディティで勝負するか、価値協創で勝負するか、大きく二つの方向性に分かれ、販売する商品も違ってくるでしょう。企業規模も業態も違う、少額短期保険もある。多様化すればするほど、均一のルールではなく、いろいろな目標を達成してほしいというコンプライエンスを示して、各社が自律的にその目標の達成を目指すように導くことになるでしょう。ベクター・レギュレーションでいうプリンシ

ブルをいかに指し示せるかによって、保険行政の力量も問われてくる時代になると思います。ただ、保険会社の破綻は社会不安を呼びますので、金融危機などの時のコンテンツ・ジェンシー対応は、行政の目的として残ります。そして、ビジネスの多様性をどう規制し、監督していくかというところでは、コンプライエンスするためのプリンシプルとして、日本の保険産業の競争力の向上、グローバルな文脈において日本の保険会社が競争力を持つこと等が大きな目標になると思います。

海外展開する上で、価値協創の概念をどう活用すればいいのでしょうか。

保井 日本の保険会社が海外に出て現地で作った商品を生産するのではなく、逆に、海外の保険会社が日本の保険システムを認め、真似るようになるということも十分有り得るでしょう。日本の保険会社が価値協創型のビジネスモデルを早く確立して、「おもてなし」に代表される日本人の細やかなサービスマルチプルを生活に活かすことが世界に広まっていけることも考えられます。

———ありがとうございます。(このインタビュは8月9日に行

ます。忙しくて細かい情報を調べられないという人もいます。

また、安さについては、諸刃の剣で、とれどもなく価格競争に走る恐れもあります。顧客に提供する価値で競争できず、単純にいくら安いかの勝負になってしまう。最後に払ってもらえるかどうか、というソルベンスの問題も出てくる。要は顧客がどちらを評価するかです。

恐らく二極化していく、ネットです。1円の差まで調べることを厭わない人は安さで選択し、安くなくても、分かり易く親切な、「おまとめ」ナビゲーション的なアドバイスをしてくれる会社を選択する層とに分かれるでしょう。ネットが生活の中心という人は意外と少ないですし、誰かパッと決めてくれる人がいた方がいいと望む人は結構多いのです。

アメリカの保険研究の最近の成果の一つですが、のちにオバマ政権の大統領経済諮問委員会の委員長に就任することになるシカゴ大学のオーギュスタン・グールズビー教授は、インターネットが保険に導入されて保険料が劇的に下がったという実証研究の結果をまとめています。たしかにグールズビーのいうように、インターネットが導入されて一時的に