

# 人を惹きつける キラークラウド

保守的で差異化の余地が小さいといわれてきた金融の世界。しかし、斬新なアイデアと革新的なIT技術から生まれた特色ある商品・サービスを武器に、よそとは違うブランド構築に取り組み動きが出てきた。縮小する国内市場であえて需要創造を仕掛けるイノベーションな金融の芽吹きを紹介する。

## 「つながり」から日本の金融ビジネスのイノベーションを

### 協創力発揮の「場」がアイデアを生み育む

欧米の金融ビジネスモデルを輸入すれば先行者利得が得られるという時代は過ぎ去り、オーソドックスな金融商品を横並びで売るという従来型の競争ではギリ貧になってしまふ。本稿では、金融システムの本質を考え、日本の金融システムの現状の何が問題かを分析したうえで、協創力発揮の「場」づくりこそがイノベーションを生み出すことを、実例を交えて説明する。

#### 「かかわり続ける」が金融システムの本質

金融の根幹は、ゴーイング・コンサーンのビジネスだとよくいわれる。このゴーイング・コンサーンという言葉はもともと会計用語で、廃業や事業清算ではなく、事業を将来にわたって

ずっと継続していくことで、その事業への関与からキャッシュフローを得ていくビジネスモデルだ。意識すれば、金融という「カネのシステム」のビジネスモデルは、事業という「モノやサービスのシステム」での営みにずっとかかわり（コンサーン）続けていくことで、価値を

生み出す仕組みだ。「かかわり続ける」という金融の価値づくりの手法は、システム論という学問による金融システムの定義と合致している。金融システムとは、金融機関、企業、政府および家計が「モノやサービスの世界」とパラレルに、おカネと情報をやりとりす

るネットワークの総体だ。「モノやサービスの世界」を人体にたとえれば、金融システムはそのなかをぐるぐると循環する血液の循環である。モノやサービスという実体経済を月と考えれば、月に付き従う影のような存在ともいえよう。金融システムとは、実物経済を下支えするた



慶應義塾大学  
先端研究センター特任教授  
保井 俊之

めに金融機関や企業や家計の間をぐるぐると回る、カネと情報の「つながり」といいかえてもよい。

## 「血の巡り」の悪さ

カネと情報で顧客とつながり続ける、という金融システムの学術的定義からみて、日本の金融システムはうまく機能しているだろうか。顧客に「かかわり続ける」という金融の価値づくりの手法を日本の金融機関はうまく活用しているだろうか。残念ながら、そうではない金融機関も多いようだ。

日本の金融システムの状況を概観してみよう。日本経済という身体の血の巡りを悪くしたままの姿が浮かび上がる。

2000年代に入ってからたび重なる金融緩和策によっても日本の銀行貸出は伸びず、銀行の資金仲介機能は低下したまま。無理もない。日本企業の借入需要は弱いままで、手元流動性は過去最高水準にまで積み上がっている。日銀の資金循環統計によれば11年3月末で22

0兆円もの現預金を国内非金融法人企業は保有している。このため、資金の運用先に困った日本の銀行は国債保有の割合を増やす。日本の金融機関による国債の保有は、財務省の「債務管理レポート2011」によれば、727兆円の国債保有残高

(12年末時点)のうち、日本の銀行や証券会社が45%、日本の生損保が20%をそれぞれ保有している。日本の金融機関はミニ国債ファンド化していると揶揄されるゆえんだ。

国内に資金需要がないのなら、海外へ打って出るしかない。欧州の通貨危機が長引くにつれ、欧州の金融機関は昨年初めから、アジアに投融资した資金を巻戻しにかかっている。その間隙を突いて、日本の金融機関はアジアで投融资シェアを伸ばしているという。しかし、量的な補完はともかく、日本の金融の魅力は依然として弱いままだ。たとえば、英国系の金融調査会社ロング・ファイナンスが毎年作成する「グローバル・ファイナンシャルセンター・インデックス」では、金融センター

としての東京の魅力は世界第5位。香港とシンガポールの後塵を拝している。

## 横並びではジリ貧に

日本の金融業のぱっとしない国際競争力の現状は、カネ余りの企業や、少子高齢化やデフレだけのせいにはできない。日本の金融の新しい、イノベーターなビジネスモデルはまだブレイクスルーしていないことが、日本の金融の競争力向上のなよりの阻害要因になっているからだ。

コモディティ化した金融商品の販売に多くの金融機関が殺到している。たとえば、『季刊個人金融』2009年冬号に掲載された大河原久和氏と四方義嗣氏の論文によれば、日本の預金取扱金融機関のほぼ半数が、住宅ローンでは資金収益の拡大が今後望めないと考えている。しかし、金融機関の多くが採算ラインぎりぎりといわれる住宅ローンの獲得に奔走しているのが実態だ。では、地元にいる強みを生かし、付加価値が高

く、大きい収益がトータルで見込める地域ベースの企業再生のコンサルティングの中核を地域金融機関は担えるだろうか。どうもそうではないようだ。日本総研の地域経営戦略グループが08年8月に発表したアンケート調査の結果によれば、地銀および第二地銀の15%が、行内に企業再生のノウハウをもった人材が不足している、またはいないことを課題としてあげている。高い付加価値を生むサービスを提供したくても、これまでの行内教育では人材提供がままならないのだ。

08年のリーマンショックと11年からの欧州通貨危機で、先進国経済は「日本化」してしまっただといわれる。それは金融機関のビジネスモデルも同じだ。組成型転売モデルといわれる証券化によるアメリカの投資銀行の収益モデルは、サブプライムローン問題を契機にいわば「毒入りまんじゅう拡散転売モデル」と揶揄され、行き詰まった。また欧州の金融機関は通貨危機後、欧州中央銀行の資金供給でひと息ついている状況だ。

欧米の金融ビジネスモデルをいち早く輸入して、日本で使えば先行者利得が得られるという時代ではなくなった。かといって、皆が取り扱うオーストリア的な金融商品を横並びで売るという従来型の競争では、ギリ貧になってしまふ。日本発の金融ビジネスのイノベーションを望む声が、日本の金融機関の内部からも強く聞こえてくるゆえんだ。

## 芽吹きはじめた

### 顧客起点のサービスデザイン

日本の金融業のイノベーションなビジネスモデルとは何か。それは、顧客との早い段階からの「価値協創モデル」であると筆者は考えている。

価値協創モデルとは、顧客と企業が商品・サービス開発の初期から、双方向で能動的にアイデアを出し合って製品開発を行い、さらに商品・サービスの販売後も双方向で対話を通じてながら、商品・サービスの満足度を「バージョンアップ」するやり方だ。いまどきの「イケてる」企業は、この価値協創モデル

を全面に押し出していることが多い。たとえばアップルやグーグル。顧客と対話を続けながら製品開発を行い、情報通信端末やソフトウェアを販売したあとも、顧客が自分から好みのアプリをダウンロードすることで、他の人はもっていない価値ある製品に自ら育てていく。顧客と企業が製品開発から販売、保有にわたる長い価値連鎖の流れのなかで、つながり続け、さらに価値を増すよう協働することに意味がある。

金融システムの本質は、カネと情報のつながりだ。だから、顧客のニーズに最初から最後まで関与し続けるという、つながり思考こそがブレイクスルーのカギを握っている。金融機関が顧客とともに、商品・サービスの開発の初期から双方向での交流を行う。顧客とどうつながることができるのか。それを見出し、育て、拡大していく金融機関が勝敗を分けるカギを握っている。あるメガ銀行の中堅幹部が嘆く。「カネ余りの御時世で、いくら法人営業に向いても企業経営者は玄関のドアすら

開けてくれない」。企業経営者にしてみれば、自分にとって価値があるビジネスソリューションを提供できない金融機関とは、つながるニーズが見出せないからだ。

他方で、志の高い日本の一部の金融機関は、顧客との価値チェーンの「超上流」からのつながりづくりをいち早く乗り出している。事業継承の手伝い、めない遺産相続の仕組みの伝授や、東京を経由しないローカルからグローバルへの海外事業進出の手伝い。日中は金融機関へいけない顧客が金融サービスに難なくアクセスできる手段の構築。債権回収の素早い見切りと事業再生のトータルソリューションの提供。コストがかさむからと金融機関の多くがやめてしまった、定期積金の集金業務の復活による、リテールの資金ニーズの情報収集活動。個別事例であるため、金融機関の名前をあげられないのが残念だが、つながり思考で、生き生きと輝いている金融機関が確実に増えている。さらなる具体例は、

本特集の事例紹介の各稿に譲ろう。

う。

これらの金融機関は、顧客につくりつけのサービスを一方的に売っているのではない。むしろ、顧客と金融機関が双方向でやりとりを続けることで、イノベーションなサービスデザインを協創しているのである。その意味では、この価値協創モデルは、これまでのB2BやB2Cといわれる企業起点のサービスデザインではなく、C2Bといわれる顧客起点のサービスデザインだ。サービスを科学する「サービス科学」という学問領域でも、価値協創のビジネスモデルは近年最も注目を浴びているコンセプトの一つである(図表1)。

### 金融機関自体が

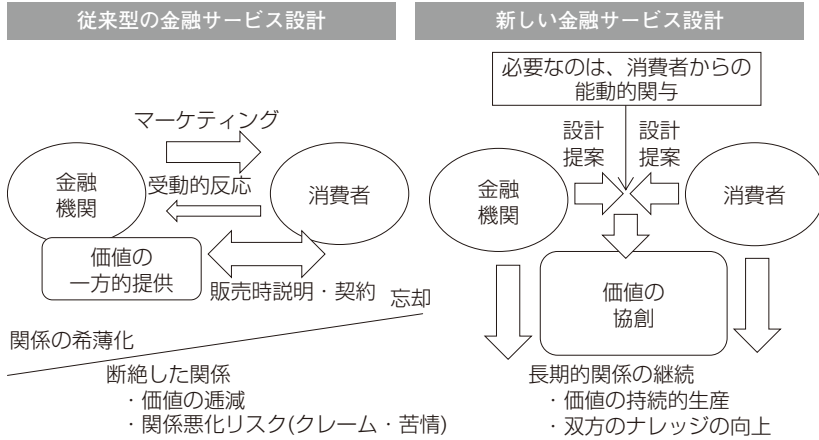
#### イノベーション

#### 創出の「場」に

顧客とのつながりを見つけ、デザインし、段取りをつけることに秀でた金融機関。それは、金融機関がシステムズ・アプローチを活用しているということだ。「つながりを見つめる力」がシステム思考。「つながりを

# 【特集】人を惹きつけるキラーコンテンツ

〔図表1〕 従来型と価値協創モデルの違い

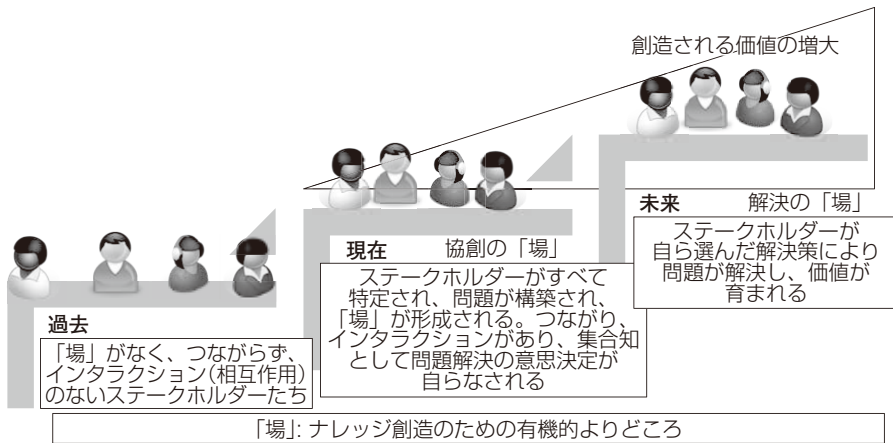


「創り出す力」がデザイン思考。そして「つながりを段取る力」がマネジメント思考。このシステム思考、デザイン思考、ならびにマネジメント思考を掛け合わせた総合力が、システムズ・アプローチだ。

実は、金融機関がシステムズ・アプローチを活用して金融イノベーションを起こすためには、さらにも一つの要素が必要である。それは、金融機関自体がイノベーション創出の「場」になることだ。野中郁次郎・一橋大学名誉教授と紺野登・多摩大学大学院教授の98年の論文によれば、「場」とはナレッジ創造のための有機的なよりどころと定義される。顧客も多様なビジョンが出会い、発展し、よりよいものに育っていくプラットフォームを金融機関自らが提供する。そのことで、それまでつながりがなかった顧客と金融機関などすべての関係者が集まり、問題は何かを特定し、未来に向かって価値をともに創りだしていく(図表2)。

システムズ・アプローチに、「場」の提供を掛け合わせる。

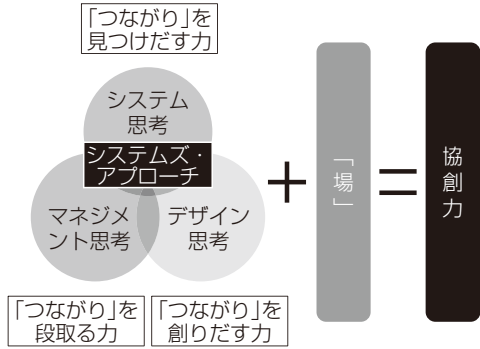
〔図表2〕 価値協創の時間軸



(出所) 野中郁次郎・紺野登「The Concept of "Ba"」California Management Review 1998年春号, 53ページ

い、日本の金融イノベーションのモデルが創造できると考えている。金融サービスはもともと、顧客との長いインターフェイスが特徴だ。戸谷圭子・同志社大学大学院准教授の06年の著作によれば、金融サービスには媒介性、価値変動、予約性ならびに複合性などの特質があり、だからこそ金融サービスのマーケティングには、有形化、提供過程ならびに顧客参加の重視が求められるという。金融サービスのなかでもとりわけ保険サービスには、価値協創モデルに適したサービスの特徴が色濃く現われる。筆者の11年の論文によれば、保険契約後の保険会社と契約者間の情報のやりとりの長期性および複雑性が

〔図表3〕 協創力の仕組み



その要因である。このことは、社会のイノベーションの「場」を提供するために、全世界で数十カ所も現在設立されているフューチャリー・センター（多様なステークホルダーを集め、対話をするための専用空間）の第一号が、スウェーデンの大手保険会社スカンディアで96年に設立されたことと無関係ではないだろう。

## 平日でも「場」のイノベーションを

最近の志ある若手中堅の流行

のライフスタイルの一つは、「プロボノ」だ。「プロボノ」は「公共善のために」を意味するラテン語が語源で、弁護士や公認会計士などの専門家が、平日の通常勤務とは別に、週末は無料ボランティアで社会活動に奉仕することを意味する。この「プロボノ」は金融やコンサルティングなどの他の専門職種にも広がりを見せており、NPOや地域のコミュニティのイノベーションなデザインのため、多くの若手中堅が手弁当で働いている。

NPOや地域のコミュニティの多くは、関係者が平日の所属先や職階を離れ、自由で平等な立場で参加するフラットな「場」だ。このような自由でフラットな「場」では、イノベーションなアイデアが生まれやすいことが学術的にも実証されている。そして、ワークショップを中心とした価値協創による社会システムのデザインがはたして、多くの人たちが週末に活発な活動を展開している。

たとえば、筆者の勤務先の慶



KIDS公開ワークショップの様相（12年5月20日、筆者撮影）

應義塾大学大学院附設SDM研究所の慶應イノベーション・デザインスクール（KIDS）が先月主催した公開ワークショップでは、当初20人の参加者枠に200人を超える応募者が殺到し、会場の定員ギリギリとなる150人余りに参加者を絞る抽選を急遽実施したほどだ（写真）。そのなかには、金融機関関係者とおぼしき方々も多く含まれていたように思う。プロボノとしての活躍は日本社会の社会イノベーションのために、とても有益だ。しかし、せっかく

の協創力を、日本の金融機関が月曜日から金曜日までの勤務時間の間にもっと活用できたら、日本の金融イノベーションは加速度的に進むに違いない。協創力を生かして「イケてる」金融機関も目立ってきた。協創力によるサービス・イノベーションを進める金融機関から、協創力ならぬ競争力を発揮し、市場での存在感を発揮していくに違いない。

（本稿の意見にかかる部分は、すべて筆者の個人的見解であり、筆者が過去所属した、または現在所属する組織の見解を表わすものではない。）

### やすい としゆぎ

85年東京大学教養学科卒、旧大蔵省へ。金融庁参事官、中央大学客員教授等を経て、11年から現職。国際基督教大学博士（学術）。政策研究大学院大学客員教授を兼務。おもな著書に『保険金不払い問題と日本の保険行政』（日本評論社、11年）、「日本の売り方」（角川書店、12年）。