

## 保険業における CSV

### 目 次

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| I. CSV とは                  | IV. CSV における経験価値や心理学・行動科学の観点 |
| II. 保険業のコア領域に社会的価値の創造を組み込む | V. おわりに                      |
| III. 慈善活動とエンゲージメント         |                              |

副主任研究員 吉田 順一

### 要 約

#### I. CSV とは

近年、CSV（共通価値の創造）という、ビジネス上の経済的価値のみならず社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するという概念・アプローチが普及してきている。消費者意識が高まる中、企業の戦略的アプローチとしての CSV と従来型の取組みとの違いや重要となるケイパビリティについて紹介する。

#### II. 保険業のコア領域に社会的価値の創造を組み込む

保険業は、保険カバー・プロテクトによって社会に便益をもたらすことが出来る。本章では、Shared Value Initiative のレポートでの予防・引受・投資の3分類に基づき、保険業のコア領域に社会的価値創造活動を組み込むことで（バリューチェーンを再構築することで）CSV を実現している事例について紹介する。

#### III. 慈善活動とエンゲージメント

本章では、保険事業とは直接関係のない慈善活動への顧客の参加を促進することで、顧客とのエンゲージメントを深める取組みを紹介する。これらの取組みは、必ずしも「共通価値」を創造しているとは言えないかもしれないが、社会的価値を創造し、それによって顧客エンゲージメントを深め、結果としてビジネス面における経済的価値に繋げようという点で興味深いものである。

#### IV. CSV における経験価値や心理学・行動科学の観点

顧客に選ばれるためには経験価値という概念は重要である。また、顧客に負担を感じさせずに、プログラムに則った行動をとってもらうためには、心理学や行動科学といった領域の知見が重要となる。

#### V. おわりに

保険業は保険引受によって社会を下支えすることができ、CSV を実現しやすい業種でもある。今後、保険会社の持続的な取組みによって、いくつかの社会的課題が解決されていくことを期待したい。

## I. CSV とは

### 1. CSV (Creating Sheared Value : 共通価値の創造) について

#### (1) 経済的価値だけでなく、社会的価値もあわせて創造する

「競争の戦略」等で著名なマイケル・E・ポーターは、従来の CSR (企業の社会的責任) 活動について、自社の活動が社会や地球環境に及ぼす悪影響に対するいわば「贖罪」、不祥事の際の「保険」、いいイメージのための PR キャンペーンにとどまっているとし、企業本来の事業活動と結びついていないために、社会的課題の解決に大きなインパクトを与えるような効果がない (本来社会へのインパクトとは、企業が取り組むと決めた社会的課題がどう解決されたかという結果によってのみ評価されるべき) と評している<sup>1</sup>。

そして、従来型の CSR ではなく、CSV (Creating Sheared Value : 共通価値の創造) という概念を提唱している。CSV とは、経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチのことである。また、企業の評判を良くすることを重視していた従来型の CSR やコース・リレーテッド・マーケティングが果たせなかった、社会的インパクトや企業競争力改善を重視し、社会と企業の競争力の両方に益するイノベーションをもたらすべきという考え方である。さらに、企業が生み出した価値を「共有する」または「再配分する」のではなく、経済的価値と社会的価値を全体として拡大するという概念である。

例えば、フェア・トレードの目的は、同じ作物により高い価格を支払うことで貧しい農家の手取り額を増やすことにあり、気高い動機に基づいたものであるが、創造された価値全体を拡大するものではなく、再配分の手法に過ぎない。一方で共通価値の概念では、農家の効率、収穫高、品質、持続可能性を高めるために、作物の育成技術を改善したり、地域でのサプライヤーの支援を強化したりすることが重視される。その結果、売上と利益のパイが多くなり、農家と収穫物を購入する企業の双方が恩恵に浴することができ<sup>2</sup>。

#### (2) CSV と従来型 CSR 等との違い

《図表 1》は、CSV と従来型 CSR との違いをまとめたものである<sup>3</sup>。

従来型 CSR が社会貢献への参画を企図しているのに対し、CSV はあくまでも社会的価値だけでなく、経済的価値の創造を目的としていることがわかる。つまり、CSV は決してフィランソロピー (慈善活動・社会貢献) という「利他的な行為」という側面から捉えるべきものではなく、社会的価値を創造することで経済的価値も創造するという企業の戦略的な「利己的な行為」として捉える必要があるということである<sup>4</sup>。そのため、共通価値の創造のためには、ビジネス上の成果・経済的価値に関わるようなコース

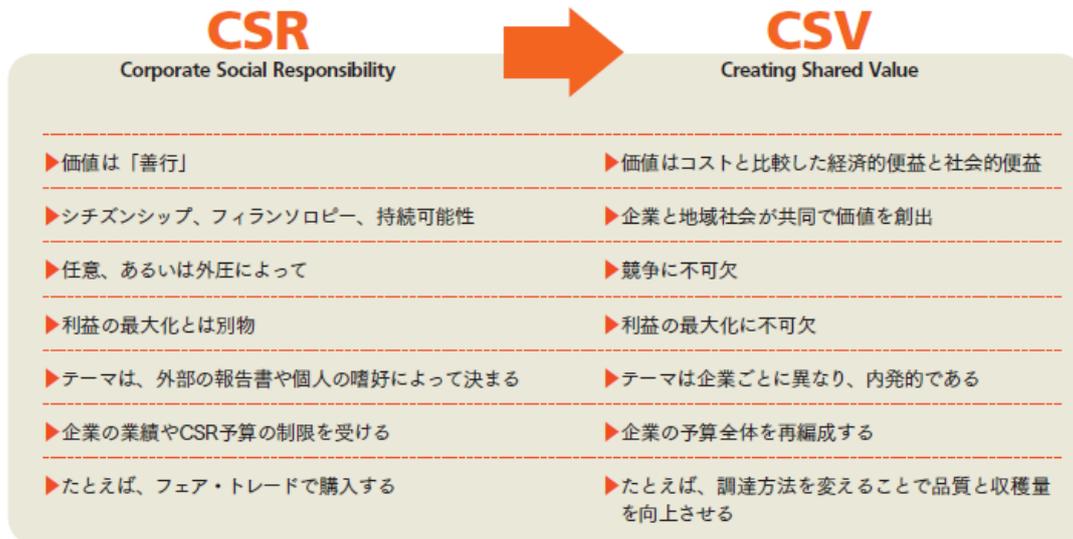
<sup>1</sup> マイケル・E・ポーター「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(2008年1月) およびポーターへのインタビュー記事「これからの競争優位」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(2013年3月)

<sup>2</sup> マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(2011年6月)

<sup>3</sup> なお《図表 1》は、CSR から CSV へと転換を図るべきであるとの誤解を招きやすい。CSV が CSR を代替するような革新的なアイデアであるということには批判があり (Andrew Crane, Guido Palazzo, Laura J. Spence, and Dirk Matten, "Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, Vol. 56, No. 2, 2014.)、ポーターらも批判に対して、CSV はあくまでも競争戦略上の見解を提供するものであると反論している (Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "A response to Andrew Crane et al.'s article by Michael E. Porter and Mark R. Kramer"). よって、この図表はあくまでも企業活動における「従来型の CSR」と CSV の違いをまとめたものと解釈すべきである。

<sup>4</sup> 前掲脚注 2

《図表 1》CSR と CSV の違い



いずれの場合も、法律および倫理基準の遵守と、企業活動からの害悪の削減が想定される。

(出典) マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー「共通価値の戦略」

を適切に選択することが重要となる。

なお、CSV は社会的な問題を解決し、経済的な価値を生み出すことであり、様々な価値を組み合わせることで社会的課題の解決のための最適化を行うことではない。企業は社会的課題のすべてを解決できるわけではないことには注意が必要である<sup>5</sup>。

#### 《BOX 1》 コーズ・リレーテッド・マーケティングと CSV の違い

ポーターらが CSV の概念を提唱する以前は、コーズ・リレーテッド・マーケティングという概念が普及していた。コーズ・リレーテッド・マーケティングは、コーズ自体の達成というよりは、社会的利益とビジネスにおける経済的利益を一致させる試みであり、当初は「商品購入あたり特定の金額を寄付する」といったものとして理解されていた<sup>6</sup>。社会的価値と経済的価値をあわせて創造するということはコーズ・リレーテッド・マーケティングにおいて既に目指されており、CSV はこの観点からは必ずしも新しい取組みというわけではない。

CSV は、単に寄付をするといったものではなく、ビジネス上の成果・経済的価値に関わるようなコーズを適切に選択する、社会的価値が経済的価値に繋がるようにバリューチェーンを再構築することなどが、その特徴である<sup>8</sup>。

<sup>5</sup> Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "A response to Andrew Crane et al.'s article by Michael E. Porter and Mark R. Kramer". 当該 article は、ポーターおよびクラマーの「共通価値の戦略」に対する Andrew Crane らの批判論文 ("Contesting the Value of "Creating Shared Value"". *California Management Review*, Vol. 56, No. 2, 2014.) に対する反論。

<sup>6</sup> Rian Beise-Zee, "Cause-Related Marketing". *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), Jan 2011.

<sup>7</sup> Andrew Crane, Guido Palazzo, Laura J. Spence, and Dirk Matten, "Contesting the Value of "Creating Shared Value"". *California Management Review*, Vol. 56, No. 2, 2014.

<sup>8</sup> コーズ・リレーテッド・マーケティングに対するよくある批判が「価値を慈善事業と分け合う」というものであるが、CSV は分け合うのではなく「(経済的価値・社会的価値どちらにも繋がる) 共通価値を創造する」という概念である。

## 2. 消費者意識の高まり

ポーターは、最も重大な社会的課題は最も大きなニーズを生み、手つかずの、差し迫った社会的ニーズに応えることこそが目前にある最大のビジネスチャンスであるとしている（日本にも、他のどの国も経験していない高齢化の問題をはじめ、医療費増加、環境問題、自然災害への対策などの社会的ニーズが存在している）。そして、企業の利益と公共の利益は一致しないという先入観を捨て去り、共通価値を創造することこそが、これからの時代の競争優位に繋がるとしている<sup>9</sup>。

また、「近代マーケティングの父」と称されるフィリップ・コトラーはその著作『マーケティング 3.0』において、「グローバル化は普遍的なグローバル文化を生み出す一方で、同時にそれに対抗する力である伝統的文化を強化する。つまり、貧困、不公正、環境の持続可能性、地域社会に対する責任、社会的目的などに関する意識や関心の高まりに繋がる」としている。物質的充足に加えて精神的な豊かさこそが求められるようになってきた社会において、消費者は自分たちのニーズを満たす商品やサービスだけでなく、自分たちの精神を感動させる経験やビジネスモデルを求めるようになってきている。特に、自分たちの一番深いところにある欲求、社会的・経済的・環境的公正さに対する欲求に、ミッションやビジョン、価値で対応しようとしている企業を探しているのである<sup>10</sup>。

ブランドやマーケティングに関するコンサルティング会社である Edelman の調査によれば、世界の消費者の 81%が「ブランドが正しい行いをしていると信じる事が出来ること」を、購入取りやめの決定要因もしくは購入決定の重要な要因として回答しているなど<sup>11</sup>、CSR や社会的貢献が購買意思決定における重要な要因の一つとなっていることがうかがえる。

しかし、消費者がいわゆる「エコな商品」を購入すると言われて久しいにも関わらず、実際に「環境に配慮していること」を商品の購買理由としている消費者は 10%程度に過ぎず、CSR を判断理由にしているのはわずか 7%という調査結果もある<sup>12</sup>。この調査結果については、消費者が 10%ないし 7%程度しか企業の創造する社会的価値に即した購買行動をとらないのは、「消費者のアンケート時における理性的な回答と、潜在意識からくる行動とに乖離がある<sup>13</sup>」という側面だけでなく、「企業が社会的責任を果たしているとは認識されていない」という側面も反映されたものであろう。

Edelman の調査によれば、世界の消費者の 56%が「製品の売り上げを伸ばすためのマーケティング戦略として社会的課題を利用している企業が多すぎる」と回答しており、企業やブランドの活動が口先ばかりで行動が伴っていない場合には、それを「トラスト・ウォッシング」とみなす傾向にあることが明らかになっている<sup>14</sup>。

CSR は非常に高尚な理念ではあるが、今日の消費者は理念を掲げるだけの企業をよしとせず、実際に

<sup>9</sup> ポーターへのインタビュー記事「これからの競争優位」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』（2013年3月）

<sup>10</sup> フィリップ・コトラー、ヘルマウン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン『コトラーのマーケティング 3.0』朝日新聞出版（2010年9月）

<sup>11</sup> Edelman, “2019 Edelman Trust Barometer Special Report”. 2019.

<[https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-06/2019\\_edelman\\_trust\\_barometer\\_special\\_report\\_in\\_brands\\_we\\_trust.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-06/2019_edelman_trust_barometer_special_report_in_brands_we_trust.pdf)>

<sup>12</sup> Nielsen, “Looking to Achieve New Product Success?”. Jun 2015.

<<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-new-product-innovation-report-june-2015.pdf>>

<sup>13</sup> そうするつもりであると語られた意図と、本当にそうしたかどうかという実際の行動との間の相関関係は通常低い。消費者は必ずしも言葉で考えて合理的な判断するのではなく、感情が密接に関わっており、思考プロセスの 95%は無意識のうちに起こる（ジェラルド・ザルトマン『心脳マーケティング』ダイヤモンド社（2005年2月））。

<sup>14</sup> 前掲脚注 11

行動に移す、成果・インパクトを残すことを求めていると言えるだろう。この点は、従来型の PR 目的の CSR 活動が、消費者の購買意思決定に影響を及ぼしにくく、結果としてビジネスにおける経済的価値に繋がりにくいことの一つの要因であると考えられ、近年 CSV という考え方が受け入れられ、普及してきたこと背景であると考えられる。

### 3. CSV を競争優位につなげるために

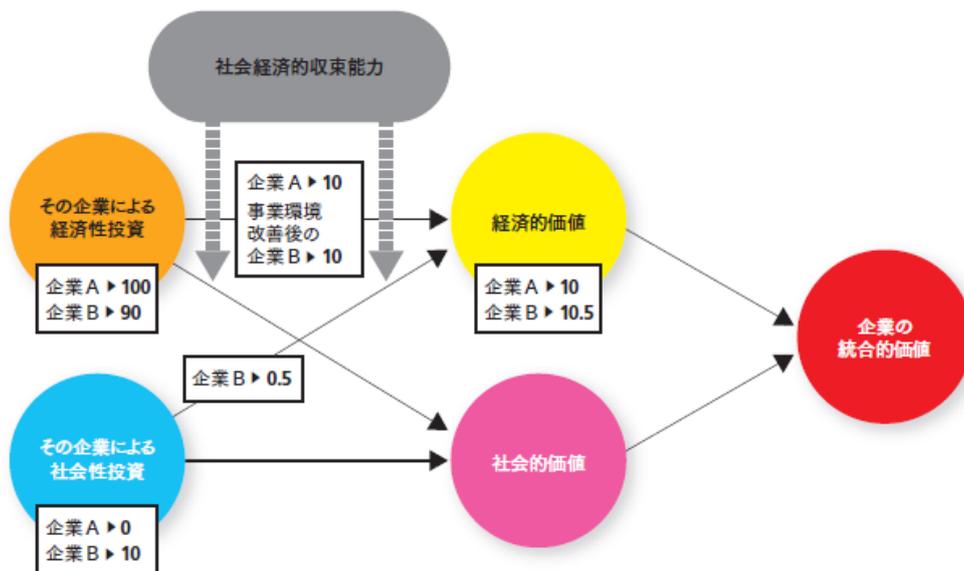
近年の ESG 投資への意識の高まりにより、企業は社会的価値を提供することを要請されている。ここで従来型の CSR のような、事業活動に結び付いていない慈善・寄付活動をとっている場合は、企業の経済的価値が毀損されてしまう（一部とはいえリソースを慈善活動に割いているため）。つまり、経済的価値を毀損させずに資本市場からの要請に応えていくためには、CSV の概念やその実現するためのケイパビリティ（能力）が重要となる。

仮にとある企業が ESG 投資等の要望を受けて、社会性投資への配分を大きくした場合、事業活動と社会的課題への取組みが結びついていないと（社会性投資が経済的価値に結び付かないため）、生み出す経済的価値は減少してしまう。

しかし、CSV の概念を取り込み、事業活動と社会的課題への取組みを結びつけている場合には、経済性と社会性との間にシナジーを生み出すことができる（なお、シナジーを生み出すためのケイパビリティを「社会経済的収束能力」と呼称する研究がある）<sup>15</sup>。

このようなケイパビリティを有している企業（《図表 2》における企業 B）の場合、その経済的価値における投資効果は、ケイパビリティを有しておらず社会性投資に対して消極的な企業 A よりも高く、競争優位を築くことができる（《図表 2》）。

《図表 2》「社会経済的収束能力」を有している場合の投資効果



(出典) 岡田正大「CSV は企業の競争優位につながるか」

<sup>15</sup> 岡田正大「CSV は企業の競争優位につながるか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』（2015年1月）。

具体的には、企業 B は社会性投資が本業となる事業に副次的な効果を与えることで、経済性投資の投資効率が高まり（90 の投資に対して 10 のリターン）、さらには社会性投資が経済的価値（0.5）を生むこともある。結果として企業 B の経済的価値は社会性投資をすることによって高まるのである。また、当然に企業としての総合的価値は（社会的価値も付加されることで）企業 B は企業 A よりも大きくなり、例えばその社会的志向性が評価されることによって資金調達コストが低下することなども考えられる。

消費者の社会的価値に対する欲求の高まりや環境等への意識の高まり、ESG 投資意識の高まりに対応しつつ、さらなる経済的価値を創造するためには、シナジーを発揮させる、事業活動と社会的課題への取組みを結びつけるケイパビリティが重要となる<sup>16</sup>。

特に、共通価値の成果計測は重要となる。社会的価値の成果計測および、社会的価値がいかに共通価値となるか、経済的価値に繋がるかについて計測するケイパビリティは、新しいビジネスモデルを検証・強化していくためにも重要になる。特に社会的価値については、なかなか計測されることがなく、しばしば不透明であるため、これを透明化することは社会的価値創造の取組みをビジネス上の観点から正当化するためにも重要となるだろう。また、保険会社は売上等の直接的なビジネス指標のみに焦点をあてて成果計測を行いがちであるという点は、業界に対する消費者の不信の理由の 1 つとも言われており<sup>17</sup>、いかに企業目線での視座を廃するかについても重要な課題となるだろう<sup>18</sup>。

このようなケイパビリティを獲得することができた企業にとっては、まさに今、新たな市場が目の前に広がっており、大きなビジネスチャンスを迎えていると言えるだろう<sup>19</sup>。

また「社会経済収束能力」というケイパビリティの獲得だけでなく、その企業のブランドイメージも考慮した上で、どのような社会的課題への取組みが顧客・消費者の社会的欲求に上手く応えることができるのかという観点も、戦略を立てる上では重要になるだろう。

## II. 保険業のコア領域に社会的価値の創造を組み込む

保険業は、保険カバー・プロテクトによって社会に便益をもたらすことが出来る。例えば、保険を利用できる企業は、よりリスクを負って、革新的で生産的な活動に従事することが出来る。一方、事故等による損害が減少することで保険会社は収益性が向上する。つまり、保険業においては、社会的価値と経済的価値の両方が密接に結びついており、CSV が実現しやすい業種であると言える<sup>20</sup>。

本章では、Shared Value Initiative のレポートでの予防・引受・投資の 3 分類に基づき、保険業のコア領域に社会的価値創造活動を組み込むことで（バリューチェーンを再構築することで）CSV を実現している事例について紹介する。

<sup>16</sup> 前掲脚注 15

<sup>17</sup> Shared Value Initiative, “*Insuring Shared Value*”. Jun 2017.

<[https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Insuring%20Shared%20Value\\_7-5-17.pdf](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Insuring%20Shared%20Value_7-5-17.pdf)>

<sup>18</sup> ビッグ・プッシュ型の援助活動について批判的なウィリアム・イースタリーによれば、多くの援助活動は援助額といったインプットばかりに焦点をあてていて、フィードバックがないことが上手いできない最大の理由の一つであるとしている（ウィリアム・イースタリー『傲慢な援助』東洋経済新報社（2009 年 9 月））。社会貢献活動や慈善活動においては、その成果計測やフィードバックがなおざりになりやすく、注意が必要であろう。

<sup>19</sup> 前掲脚注 15

<sup>20</sup> 前掲脚注 17

## 1. 疾病予防取組みによって、共通価値を実現する

保険業における共通価値の実現で特徴的なものは、予防取組みである。本節では、予防取組みによって社会的価値を創造し、あわせて保険金請求額を減少させることで収益性の向上につなげることで、共通価値を創造している事例を紹介する。

1990年代の南アフリカの疾病負担は大きく、その疾病負荷 (disease burden)<sup>21</sup>は医療費のGDP比が大きいといわれる米国の5倍ともいわれている。特に結核罹患率が高く、また癌、心臓病、高血圧などの非感染性疾患が増加してきていた。また、人口の大多数を占める有色人種は財政的に脆弱な公的健康保険制度に依存しており、ヘルスケアシステムは南アフリカの多くの人々にとって大きな問題であった<sup>22</sup>。

人々の健康および健康や生活を守るための保険商品を提供することを目的に設立された南アフリカの保険会社 Discovery は、このヘルスケアシステムの問題を解決するため、医療費の大きな割合を占め、また生活習慣の改善によって予防・医療費の削減が可能な癌、心疾患、糖尿病、呼吸器疾患などの非感染性疾患／慢性疾患に着目、1997年 Vitality プログラムの提供を開始した。Vitality プログラムでは、メンバーが運動や禁煙、健康的な食品の摂取など健康増進に繋がる行動をとると、ポイントが付与され、ポイントが一定数まで溜まると様々なリワード (健康的な食品やジム、健康診断の割引等) を得ることが出来る<sup>23</sup>。

Vitality のメンバーは、このリワードというインセンティブによって行動の変容、健康的な行動の習慣化を促され、結果として健康増進が実現する。また、あわせて Discovery の保険金支払いも削減されることになる。今日の予防取組みは、モバイルやウェアラブル等の新技術やデータ分析技術の向上により、個々人の目標、改善策、インセンティブを確立しやすくなっている。また、メンバーの健康的な行動を計測することでビジネス上の成果に結びつけることが出来るようになってきており、これによりメンバーの行動に基づいた価格設定が可能となり、さらなるリスク低減取組みとリワード付与の好循環を生み出すことに繋がっている<sup>24</sup>。実際、Vitality プログラムのメンバーは非メンバーに比べて平均余命が長く、入院の確率が低下することなどにより医療費も低いという分析結果も出ている。特に、Vitality プログラムにおけるステータスが高いほど (プログラムに則って健康的な行動をとっている顧客ほど)、平均余命が長く、また慢性疾患の罹患リスクが小さいため (《図表3》)、医療費が低い傾向にあるなど (最もステータスの高い Gold および Diamond の顧客の医療費は、Vitality 非メンバーの半分以下である)、Vitality プログラムは顧客の健康増進に大きく寄与していると言える<sup>25</sup>。

Discovery では、Vitality プログラムを組み合わせた健康保険システムを、Shared-Value Insurance

<sup>21</sup> 死亡率、疾病率および経済的コストをもとに計算された健康問題の指標のこと。医療行為の費用対効果を評価する QALY (質調整生存年) などによって数値化される。

<sup>22</sup> Michael E. Porter, Mark R. Kramer, Aldo Sesia, "Discovery Limited". Harvard Business School, Dec 3, 2014.

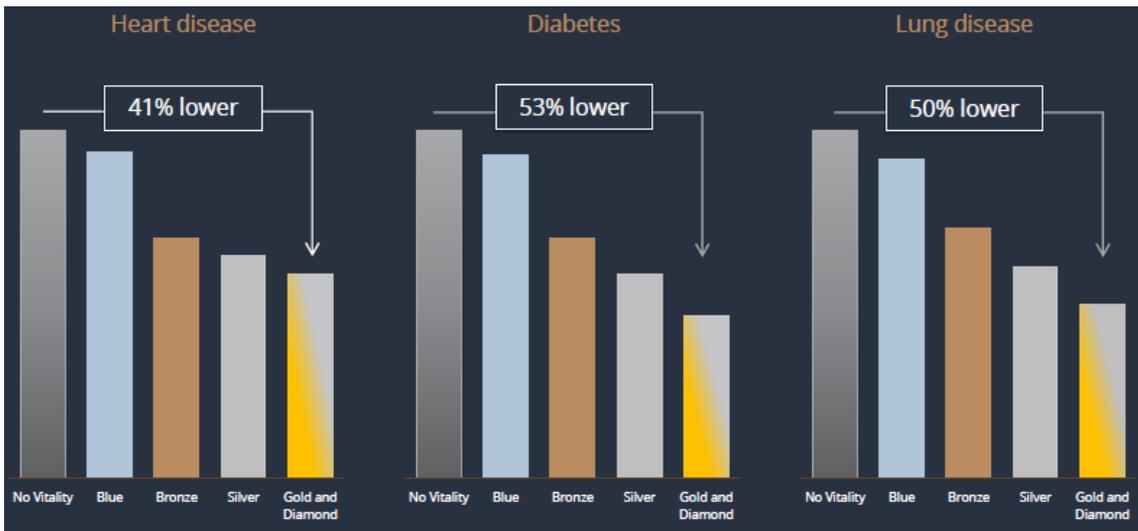
<sup>23</sup> Vitality プログラムの詳細については、総研レポート「保険業界のデジタル化の現状と取り組み —行動特性データにリンクする医療保険—」(2015年9月30日)を参照いただきたい。 <<http://www.sompo-ri.co.jp/issue/quarterly/data/qt67-2.pdf>>

<sup>24</sup> Adrian Gore, Peter Harmer, Marc W. Pfitzer, and Nina Jais, "Can Insurance Companies Incentivize Their Customers to Be Healthier?". Harvard Business Review Web サイト, Jun 23 2017.

<<https://hbr.org/2017/06/can-insurance-companies-incentivize-their-customers-to-be-healthier>>

<sup>25</sup> Albert Wocke, Robert Grosse, and Maxine Jaft, "Vitality Group—Internationalization of Health Tech". Thunderbird School of Global Management, Jan 1, 2018.

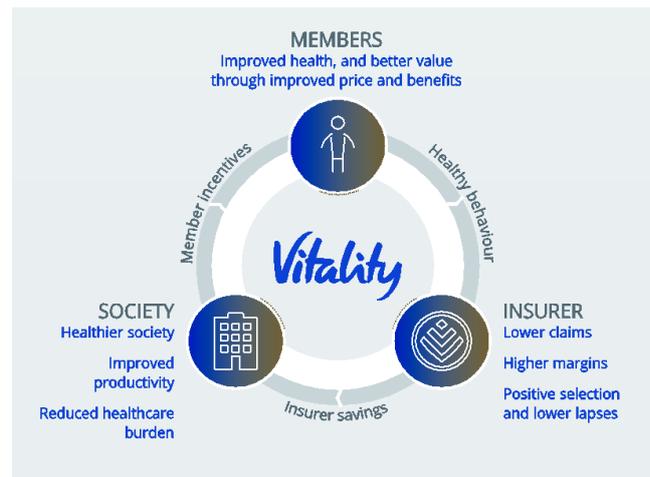
《図表 3》 Vitality プログラムのステータスが高いほど、罹患リスクが小さい



(出典) Discovery Health Medical Scheme Annual General Meeting 資料 (Jun 21, 2018.)

と呼んでおり、顧客（メンバー）に対しては健康増進やリワードによる価値提供が、社会に対してはより健康的な社会の実現、生産性の向上、健康負荷の低減が、保険会社（Discovery）に対しては低い保険金請求率・請求額、高い収益性、良好な引受選択、およびメンバーへの価値提供による低い失効率を実現している（《図表 4》）。Discoveryはこの Shared-Value Insurance のビジネスモデル（Shared-Value Model）について、各国の保険会社とパートナー契約を締結することで世界 20 カ国に進出・展開している<sup>26</sup>。

《図表 4》 Shared-Value Insurance



(出典) Discovery Health Medical Scheme Annual General Meeting 資料 (Jun 21, 2018.)

## 2. 保険引受のギャップを埋めることで、共通価値を実現する

保険業における共通価値を考える場合、保険の引受がなされること自体が、社会的価値に繋がる場合がある。例えば開発途上国では、農業保険への加入によって、肥料や収穫高の大きい品種の栽培など、農業所得を増大させるための投資が増加する（貧困からの脱却に繋がりがやすい）といった調査結果も出ている<sup>27</sup>。しかし、健康状態や貧困等の様々な要因によって保険へのアクセスが阻害されている消費者も多い。本節では、保険へのアクセシビリティを高めることで、共通価値を実現している事例を紹介する。

<sup>26</sup> Discovery, “Integrated Annual Report 2019”.

<<https://www.discovery.co.za/assets/discoverycoza/corporate/investor-relations/discovery-iar-2019.pdf>>

<sup>27</sup> Julia K. Brown, Tetyana V. Zelenska, and Mushfiq A. Mobarak, “Barriers to adoption of products and technologies that aid risk management in developing countries”. World Development Report, Apr 2013.

## (1) AllLife による HIV 患者の保険引受

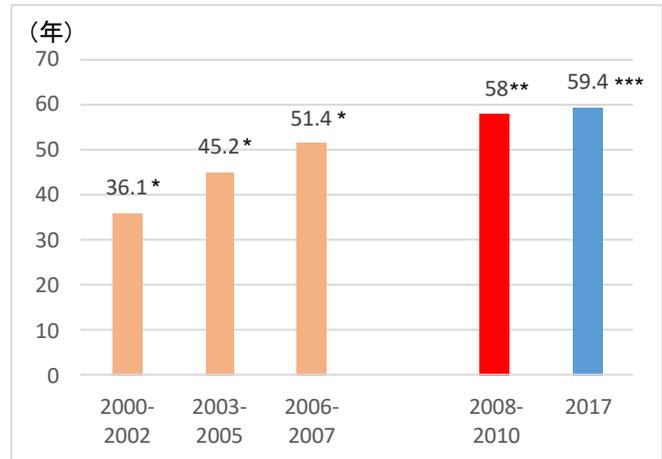
AllLife は、HIV 感染患者や糖尿病患者の生命保険引受に力を入れている南アフリカの保険会社である<sup>28</sup>。

HIV<sup>29</sup>は、感染すると CD4 という免疫細胞を破壊し、免疫機能を低下させるウイルスである。現在では抗 HIV 薬の進歩により十分にウイルスの増殖を抑えることができ、HIV 感染はコントロール可能な「慢性疾患」として考えられている。特に、コントロールが良好な HIV 感染患者の平均余命は、非感染者を含めた一般の平均余命との差が縮小傾向にある（《図表 5》）<sup>30</sup>。治療においては抗 HIV 薬の服薬が中心となるが、わずかな服薬の懈怠が薬剤耐性ウイルスを生み、治療効果が認められなくなることから、患者のアドヒアランス<sup>31</sup>が重要であるとされている。

AllLife は、世界最大級の HIV 利益団体である南アフリカ HIV 臨床医協会等の協力のもと、患者のアドヒアランスを重視した「アドヒアランスプログラム」を構築し、これを徹底させることで HIV 感染患者の生命保険引受を実現している。

具体的には、AllLife は被保険者に対し、CD4 等の血液検査結果を最低 6 ヶ月に一度提出することを課し、その数値によって適切な治療を受けることを指示するというものである<sup>32</sup>。また、服薬懈怠に対しても、専門のコンサルタントが一貫してフォローを行う。フォローにも関わらず、被保険者の検査数値が悪化してしまった場合、服薬が適切に行われなかった可能性や、ウイルスが薬剤への耐性をもった可能性が考えられるため、被保険者に 6 ヶ月以内に

《図表 5》 HIV 感染者（20 歳）の平均余命の伸び



\* 抗 HIV 薬治療を新たに開始した HIV 感染患者の、該当調査期間での死亡率から推定される平均余命

\*\* 新たに抗 HIV 薬治療を開始して 1 年後に CD4 の値が 350 以上となっている HIV 感染患者の、調査期間 (2008-2010) における死亡率から推定される平均余命

\*\*\* 米国における 20 歳の平均余命 (2017 年)

(出典) 各種文献 (脚注 30 参照) をもとに SOMPO 未来研究所作成

<sup>28</sup> なお、南アフリカでは HIV 感染患者は成人人口の 19.2% を占めるとされており、生命保険引受のニーズは大きいと考えられる (Leapfrog Investments Web サイト, “AllLife – the first company in the world to offer life cover to people living with HIV takes its Diabetes platform global with Royal London”. Apr 24, 2017. <<https://www.leapfroginvest.com/alllife-news/>>).

<sup>29</sup> Human Immunodeficiency Virus (ヒト免疫不全ウイルス) の略。HIV によって免疫不全がもたらされた状態を AIDS (Acquired immune deficiency syndrome、後天性免疫不全症候群) という。AllLife が生命保険引受を行っているのは、HIV には感染しているものの、AIDS 発症には至っていない患者である。

<sup>30</sup> Hasina Samji, Angela Cescon, and Robert S. Hogg, et al. “Closing the Gap: Increases in Life Expectancy among Treated HIV-Positive Individuals in the United States and Canada”. PLOS ONE, Dec 18, 2013. Adam Trickey, May MT, and Vehreschild JJ, et al. “Survival of HIV-positive patients starting antiretroviral therapy between 1996 and 2013: a collaborative analysis of cohort studies”. Lancet, May 10, 2017. および米国保健福祉省, “Deaths: Final Data for 2017”. National Vital Statistics Reports. Vol. 68, Number 9, Jun 24, 2019. <[https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr68/nvsr68\\_09-508.pdf](https://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr68/nvsr68_09-508.pdf)> なお、CD4 の正常値は 700-1,300/mm<sup>3</sup> (日本エイズ学会 HIV 感染症治療委員会「HIV 感染症『治療の手引き』第 23 版」(2019 年 11 月) <<http://www.hivjp.org/index.html>>).

<sup>31</sup> アドヒアランスとは、患者が積極的に治療方針の決定に参加し、その決定に従って治療を受けること (日本薬学会ウェブサイトより <<https://www.pharm.or.jp/dictionary/wiki.cgi?%E3%82%A2%E3%83%89%E3%83%92%E3%82%A2%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%82%B9>>). (Visited Feb 25, 2020.)

<sup>32</sup> なお、検査や治療自体は被保険者自身が主治医のもとで受けるものであり、AllLife は費用負担を行わない。

治療計画の見直し（薬剤の変更など）を行うよう指示する。それでも見直しを行わない、リスクの上昇した被保険者に対しては、「non-adherent（アドヒアランスでない）」として保障範囲が縮小される（事故・災害による死亡の場合のみ保障され、AIDS 発症等による死亡については保障されない）。なお、血液検査結果を提出しない被保険者も、同じく「non-adherent」として保障範囲が縮小される<sup>33</sup>。

このようなアドヒアランスを重視したプログラムおよび自動査定によって可能となった継続的アンダーライティング<sup>34</sup>によりリスク低減を図ることで、AllLife は個々の患者のリスク状況に見合った、低廉な保険料を実現している。また、保険加入から 6 ヶ月以内に CD4 の値が平均 15% も改善しているなど、被保険者の健康状態の向上にも寄与している<sup>35</sup>。

AllLife は 10 万人以上の患者に保険を提供し、2017 年には英国の相互保険会社 Royal London と糖尿病患者の保険引受モデルについてパートナー契約を締結して安価な保険を提供するなど、アフリカから西洋に広がったイノベーションの例の一つとして注目されている<sup>36</sup>。

## （２）モバイルを活用したマイクロインシュアランスの提供

2011 年にガーナでサービス提供を開始した BIMA（ブローカー）は、モバイル向けのシンプルでありながらカスタマイズ可能な IT プラットフォームと、十分に訓練された現地営業担当とを組み合わせることで、他のマイクロインシュアランス企業とは差別化された生命保険と健康保険を、保険へのアクセシビリティの低かった新興市場の顧客に提供している。

BIMA の最大の特徴は、その保険料支払い方法である。顧客は携帯電話の番号を ID として使用し、携帯電話の所定の無料通話分に相当する前払いの電話料金を介して保険料を支払う。つまり、前払いの携帯電話料金の範囲内で得られる無料通話時間の代わりに保険に加入できるということである<sup>37</sup>。これによって、これまで保険商品を購入したことがない多くの消費者にとって（BIMA の顧客の 75% は、BIMA 経由での購入が初めての保険購入である<sup>38</sup>）、保険料負担感が非常に小さい、またはほとんどないことから、保険加入に対する抵抗感を低減し、アクセシビリティを高めているのである。

また営業担当は、顧客の保険リテラシー向上に重点を置いている。全ての新規顧客は、BIMA の 3,500 人の営業担当者から保障範囲についての教育を受け、さらに保険商品の機能・特徴に関するフォローアップクイズコールを受ける<sup>39</sup>。

サービス開始から 10 年も経たないうちに、BIMA は 13 カ国で 3,100 万人の顧客にサービスを提供す

<sup>33</sup> AllLife Web サイト, “Our health monitoring programme to keep you healthy”.

<<https://alllife.co.za/hiv/got-questions/health-monitoring-programme/>> (Visited Feb 25, 2020.)

<sup>34</sup> 継続的アンダーライティングとは、保険契約締結時には入手できなかった被保険者についての潜在的な・将来的な情報について、契約締結後に継続的に入手・分析することで顧客に対してリスクに見合った保険料変更を提示するもの。特にその性質上、リワードや割引というインセンティブを組み込みやすく、被保険者のリスク低減行動を促すとされている（SAPIENCE, “Continuous Underwriting is Underutilised in the Life Insurance Industry”. Dec 2017.）。

<sup>35</sup> AllLife Web サイト, “Got questions?”. <<https://alllife.co.za/hiv/got-questions/>> (Visited Feb 25, 2020.)

<sup>36</sup> Financial Times, “Profit with purpose’ unlocked in Africa and Asia”. Sep 24, 2018.

<sup>37</sup> BIMA, “MOBILE-DELIVERED MICROINSURANCE FROM BIMA”.

<<http://bima.live.gpmd.net/assets/BIMA-mobile-operators.pdf>> (visited Jan 30, 2020.)

<sup>38</sup> BIMA Web サイト, “WHO WE ARE”. <<http://www.bimamobile.com/about-bima/about-us-new/>> (Visited Feb 25, 2020.)

<sup>39</sup> 前掲脚注 17。なお、BIMA の販売員の 52% は女性であり、伝統的なジェンダーによる不平等という社会的課題に取り組むものでもある（Developing Telecoms Web サイト, “BIMA Mobile Insurance and Health”. Feb 16, 2018.

<<https://www.developingtelecoms.com/tech/devices-platforms/7592-bima-mobile-insurance-and-health.html>>。

るまでに成長している<sup>40</sup>。その顧客の93%は1日当たり10ドル未満での生活を強いられており、保険提供によって彼らが貧困に陥ることを防止している<sup>41</sup>。

また、BIMAは、テレヘルスが顧客エンゲージメントや、具体的な価値が伝わりづらい保険へのロイヤルティを高めるのに役立つことを見出し、2016年に包括的な健康関連サービスであるmHealthサービス（医療アドバイス、予防ケア、投薬、健康記録）に投資・参入している。mHealthは、手頃な価格でヘルスケアサービスへのアクセスを可能にする<sup>42</sup>。具体的には、BIMAは、資格のある医師に対する電話によるオンデマンドアクセスを、回数無制限で提供している。開発途上国では、医師の診察を受けるためにかなりの距離を移動する必要があることも多く、また診察前に診療所で数時間待つ必要があることが一般的である。これらのアクセシビリティの低さや必要となる費用が、人々が医療サービスを求めることの障壁となっており、公衆衛生上の課題となっている。BIMAのモバイルヘルスサービスを使用すると、症状が悪化する前に、資格のある医師の医学的アドバイスに簡単かつ迅速に手頃な価格でアクセス可能になる<sup>43</sup>。重症化する前に医療サービスにアクセスできるようになることは、結果として保険金支払い額の削減に繋がるものであり、BIMAは保険引受だけでなく、健康増進に繋がる取組みもあわせて行っていると言えるだろう。

### 3. 損害を防止・低減する投資活動によって、共通価値を実現する

前節までに紹介した事例が商品・サービスを中心としたものであったのに対し、本節では投資の事例について紹介する。保険会社は受領した保険料を、保険金支払いまでの間の時間差を利用して資産運用を行っているが、本事例はいわゆる資産の増加を企図した投資運用ではなく、保険金支払い額を削減するような取組みへの投資に充てることで、結果として収益性の向上を図るものである。

2013年、Zurichは学術研究機関やNGOとともに、世界で最も貧しいコミュニティを洪水から守るためのリスク緩和策を備えた洪水レジリエンスモデルを開発、Zurich洪水レジリエンス・アライアンス（Zurich's Flood Resilience Alliance）を構築している<sup>44</sup>。

その取組みの中で特徴的なのが、独自のレジリエンス測定である。レジリエンスの測定結果に基づいたレジリエンス強化設計および改善こそが、コミュニティの洪水に対するレジリエンスを構築する上で重要であるが、レジリエンスは洪水が実際に起きるまでは見にくく、潜在的なものであるため、測定は困難である。

そこでZurichは、Flood Resilience Measurement for Communities（FRMC）という洪水に対する独自のレジリエンスの測定方法を開発、コミュニティの洪水に対するレジリエンス強化の進捗状況を時

<sup>40</sup> 前掲脚注38

<sup>41</sup> Digital Insurance Agenda Webサイト, “BIMA: brings micro-insurance to underserved families in emerging markets”. May 29, 2017. <<https://www.digitalinsuranceagenda.com/featured-insurtechs/bima-brings-micro-insurance-to-underserved-families-in-emerging-markets/>>

<sup>42</sup> 前掲脚注17

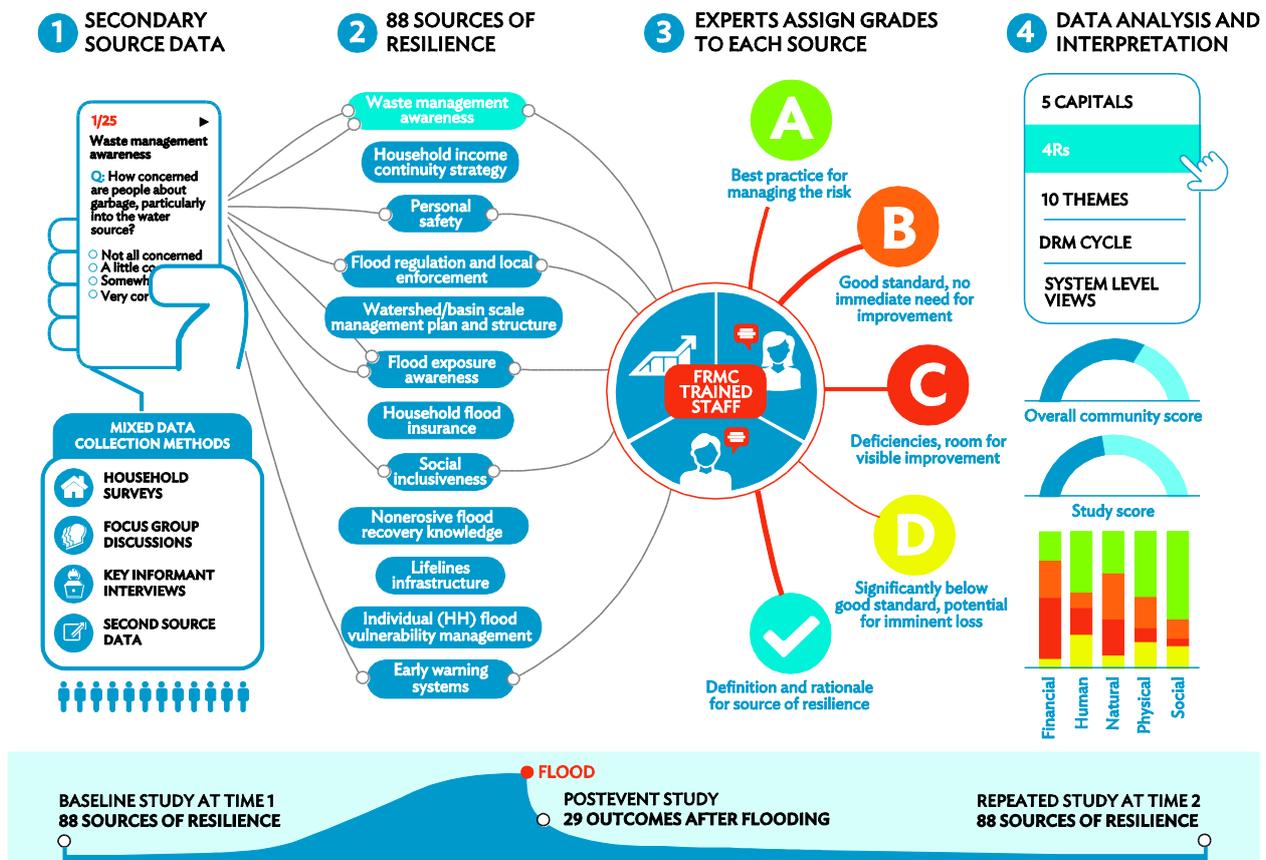
<sup>43</sup> BIMA Webサイト, “BIMA HEALTH SERVICES”. <<http://www.bimamobile.com/our-services/mobile-health/>> (visited Jan 30, 2020.)

<sup>44</sup> Zurich Webサイト, “Zurich's Flood Resilience Alliance phase 1”. <<https://www.zurich.com/en/sustainability/our-role-in-society/flood-resilience/zurichs-flood-resilience-alliance-phase-1>> (visited Feb 3, 2020.)

系列的に追跡し、レジリエンス構築のための優先順位付けに不可欠な情報を提供している。

FRMC では、洪水発生前に「レジリエンスの源泉」と呼ばれる 88 の指標についてデータを定期的に収集・測定し、A～D の 4 段階で評価する。実際に洪水が発生した後は、29 の指標によって洪水被害のインパクトを計測し、事前の 88 の「源泉指標」との関係性を検証することができる<sup>45</sup>。これによって、コミュニティにおけるレジリエンスの源泉を実証的に特定するという世界的な研究努力に貢献するだけでなく、コミュニティレベルでの洪水の影響評価のための構造化された包括的なアプローチを可能にしている（《図表 6》）<sup>46</sup>。

《図表 6》 FRMC のデータ収集プロセス



(出典) Laurien F & Keating A. “Evidence from Measuring Community Flood Resilience in Asia”. ADB Economics Working Paper Series: no.595. 2019.

なお、災害関連の資金援助の 87.3%が緊急対応・復興に費やされ、リスク削減やリスク管理への投資は 12.7%に過ぎず、投資は洪水発生後が中心となってしまっている<sup>47</sup>。しかし、Zurich の洪水レジリエ

<sup>45</sup> なお、FRMC の 2nd バージョンは、44 の源泉指標で構成されている。

<sup>46</sup> Finn Laurien, Adriana Keating, Reinhard Mechler, et al. “Lessons Learned from Measuring Flood Resilience”. International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA) Working Paper, 11, Sep 2019. <<http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/16065/>>

<sup>47</sup> Kellett, J. and Caravani, A. “Financing disaster risk reduction: A 20-year story of international aid”. ODI and the Global Facility for Disaster Reduction and Recovery at the World Bank, 2013. <<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8574.pdf>>

ンス・アライアンスは、従来型の洪水発生後の緊急対応や復興から、洪水発生前のレジリエンス構築に重点を置いている。これは、洪水に対する1ドルの予防策投資は将来の損害を5ドル削減できるという研究成果・エビデンスに基づいたものであり<sup>48</sup>、FRMCによって洪水発生前のレジリエンス構築の重要性および投資の価値についての実証的証拠を提供している。

これまで225,000人以上の直接的な受益者を抱える9カ国・110を超えるコミュニティが、Zurich洪水レジリエンス・アライアンスの恩恵を受けている<sup>49</sup>。プログラムの第1フェーズ(2013年~2018年)では、すでにレジリエンス向上の傾向が見られており<sup>50</sup>、現在は第2フェーズ(2018~2023年)に進展している。第2フェーズでは、洪水レジリエンスのための投資10億米ドルの生成のサポート、洪水レジリエンスを支援する効果的な公共政策の奨励、洪水レジリエンスのための健全な実践と政策支援の開発、世界中の脆弱なコミュニティでの洪水レジリエンス測定の強化を目標に掲げている<sup>51</sup>。

Zurich洪水レジリエンス・アライアンスの支援によって各コミュニティおよび各国・各地域政府による取組みや予防のための投資が促進されることで、洪水発生時の損害が軽減され、保険会社の収益性も向上する。Zurichの取組みは、保険会社が従来重点を置いてきた資産運用型の投資ではなく、予防取組みへの投資を行うことで、共通価値を創造するものと言える<sup>52</sup>(前述の通り、予防取組みへの投資対効果は中長期的には1:5であり、その投資は合理的である)。

### Ⅲ. 慈善活動とエンゲージメント

前章までに紹介してきた通り、共通価値を実現するためにはビジネスとコースの関連性が重要である。しかし、地域密着型の取組みにより、個々のコミュニティにおける課題の解決をサポートすることで、地域の消費者・顧客との繋がりを持つことも可能である。本章で紹介するLemonadeは慈善活動への寄付を、そのバリューチェーンに組み込むことで顧客との摩擦を減少させ、エンゲージメントを深めることを企図している。一方State Farmは、保険事業とは直接関係のない慈善活動への顧客の参加を促進することで、顧客とのエンゲージメントを深める取組みを行っている。これらの取組みは、必ずしも「共通価値」を創造しているとは言えないかもしれないが、社会的価値を創造し、それによって顧客エンゲージメントを深め、結果としてビジネス面における経済的価値に繋げようという点で興味深いものである。

#### 1. 顧客が関心を持っているコースへの寄付行為を保険システムに組み込む

2015年に設立されたLemonadeは、行動科学の知見と人工知能(AI)を利用して、シンプルで信頼性・透明性の高い、低価格の、主に賃借人向けの火災保険を提供している。

災害が発生し、顧客が損失や要した費用について保険金請求を行った場合、保険会社はその請求を精

<sup>48</sup> Mechler, Reinhard, Czajkowski, Jeffrey, Kunreuther, Howard, et al. "Making Communities More Flood Resilient: The Role of Cost Benefit Analysis and Other Decision-Support Tools in Disaster Risk Reduction". Zurich Flood Resilience Alliance White Paper, Sep 9, 2014.

<sup>49</sup> Zurich, "The Zurich Flood resilience program – Phase 1 from 2013-2018". Jun 2018.

<sup>50</sup> Zurich Web サイト, "Zurich's Flood Resilience Alliance phase 2".

<<https://www.zurich.com/en/sustainability/our-role-in-society/flood-resilience/zurichs-flood-resilience-alliance-phase-2>> (visited Feb 3, 2020.)

<sup>51</sup> Zurich Web サイト, "Flood resilience alliance in five-year extension will focus on USD 1 billion increase in investments". Jul 3, 2018. <<https://www.zurich.com/en/media/news-releases/2018/2018-0703-01>>

<sup>52</sup> 前掲脚注17

査し、顧客に保険金を支払うべきか否か、支払うべき金額はいくらかを決定する。ここで、保険会社の収益は支払う保険金の額が小さくなれば改善するため、保険会社には支払い保険金を圧縮しようとする金銭的インセンティブが発生する。

Lemonade は、このような保険の構造が顧客と保険会社の 2 者間のゲームになっており、このことが顧客・消費者が保険会社を信頼できない理由であることを見出した。そこで、Lemonade は、保険会社の金銭的インセンティブを除去し、第三者である慈善団体を巻き込んだ社会的価値のメカニズムを構築することこそが信頼の獲得に繋がると考え、「ギブバック」と呼ばれるプログラムを構築している<sup>53</sup>。

Lemonade の「ギブバック」プログラムでは、顧客を彼らに関心の持っているコースごとにグルーピングし、Lemonade は保険料の一定割合（25%）のみを事業費として確保し、その他の金銭は再保険や保険金支払いに充てる。仮に保険金支払い額が小さく、金銭が期末に残った場合については、グループごとにその全額を慈善団体に寄付することとしている<sup>54</sup>。

また、Lemonade は人工知能を活用し、保険金請求手続きを簡便なものにしている。保険金請求をしようとする顧客は Lemonade のアプリを起動し、自分の言葉でどのような損失があったのかを申し立てる。その申し立ての様子は動画で撮影されており、何十種類もの不正防止アルゴリズムを実行し、問題ないと判断されればものの数秒で保険金支払いが完了する。また、保険加入手続きやカスタマー・サービスにおいても人工知能を基にしたボットによって、顧客とのやり取りの 90% を自動で処理しているなど、効率的な事業運営を行っており、他社に比べて 50~80% 安いという低廉な保険料を実現している<sup>55</sup>。

このようにして、Lemonade はその顧客に低価格かつ簡便に手続き可能な保険を提供し、NPS は 70 となるなど顧客からの評価は高く<sup>56</sup>、その一方で 2019 年には 25 の慈善団体に計 63 万ドルもの寄付を行うなど、ギブバックによって社会的な価値も生み出している（《図表 7》）<sup>57</sup>。

《図表 7》ギブバックの金額推移



（出典）Lemonade Web サイト，“FAQ: About Lemonade”。

## 2. 自社だけでなく、顧客にもボランティア活動を促す

State Farm は自身が「良き隣人」であるだけでなく、顧客および潜在顧客が「良き隣人」となってコミュニティでボランティア活動に従事することを促す活動を開始、消費者とその町の慈善事業・ボランティア活動の機会を結ぶ「Neighborhood of Good」というプラットフォームを開設している。

<sup>53</sup> Elie Ofek and Danielle Golan, “Lemonade: Disrupting Insurance with Instant Everything, Killer Prices, and a Big Heart”. Harvard Business School, Aug 2, 2019.

<sup>54</sup> Lemonade Web サイト，“FAQ: About Lemonade”. <<https://www.lemonade.com/faq>> (visited Feb 10, 2020.)

<sup>55</sup> 前掲脚注 53

<sup>56</sup> Lemonade Web サイト，“We suck, sometimes”. Jun 21, 2018.

<<https://www.lemonade.com/blog/lemonade-transparency-review/>>

<sup>57</sup> 前掲脚注 54

米国では多くの人がボランティア活動に従事したいと考えてはいるものの、実際の活動・行動に結びついているのはわずか4分の1に過ぎない<sup>58</sup>。そこで、State Farmがプラットフォームを開設し、さらに全米19,000もの代理店がその手助けをしようというものである。保険会社自身が地域にその利益を還元するということは従来から行われてきたものであるが（例えば、State Farmの従業員は2015年に教育関連の社会貢献活動として50万時間以上のボランティア活動に従事している<sup>59</sup>）、その顧客にボランティアを奨励し、巻き込んでいくという考え方は新しいものであると言える。GEICOに代表される低価格を売りにした保険会社がシェアを伸ばしている中、地域のコミュニティを活性化させることで「良き隣人」という価値を提供することはState Farmの差別化要因となり、環境保護や社会貢献に対する意識の高いミレニアル世代への訴求効果も期待できるものである<sup>60</sup>。

また、第I章第2節において、消費者は「口先ばかりで行動が伴わない」企業に対してポジティブな印象を抱かないというデータを紹介した。State Farmの取組みは、地域の課題に対して直接的に関与するという実体験をボランティア参加者に提供しており、具体的な行動を伴って地域への献身を示したものであるという点で、「口先だけ」とは一線を画す取組みであると言えるだろう。

#### IV. CSVにおける経験価値や心理学・行動科学の観点

##### 1. 経験価値に基づいたセグメンテーション

近年、商品やサービスの機能・品質だけではなく、顧客に対して感情的・心理的な価値を提供することが、顧客ロイヤルティの向上に繋がると言われており、経験価値に対する注目が高まり、その取組みが進んできている。共通価値を創造することが出来るというだけでは、必ずしも顧客に選ばれるとは限らない。CSVにおいても、顧客に選ばれるための経験価値という概念は重要である。

心理学や神経学等の要素を盛り込み、顧客が商品・サービスを購入・利用する際の経験を意識的にデザインするという「経験価値マーケティング」という概念を提唱し、経験価値という概念のフレームワークを体系づけたとされるバーンド・H・シュミットは、経験価値を、SENSE（感覚的）、FEEL（情動的）、THINK（創造的・認知的）、ACT（肉体的）、RELATE（関係的・社会的）の5つのタイプに分類している<sup>61</sup>。

このうち、DiscoveryのVitalityプログラムにおいては、ACTの経験価値が組み込まれたものと解釈できる。

#### 《BOX 2》ACTの経験価値とは

顧客の行動やライフスタイルに訴えるタイプの経験価値であり、これまでとは違うライフスタイル等を提示することで顧客にとっての価値をつくり上げる。髪をカットすることや、健康食品やダイエツ

<sup>58</sup> Neighborhood of Good Web サイト, “Most of us want to help”.

<<https://neighborhoodofgood.statefarm.com/why/index.shtml>> (visited Feb 25, 2020.)

<sup>59</sup> 前掲脚注 58

<sup>60</sup> AdAge Web サイト, “State Farm Wants You to be a Good Neighbor Too”. Mar 13, 2017.

<<https://adage.com/article/cmo-strategy/state-farm-a-good-neighbor/308243>>

<sup>61</sup> バーンド・H・シュミット『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社（2000年11月）および同『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社（2004年3月）

ト製品などを購入・利用するといった個人的なものだけでなく、他者との接触の結果生じるという側面もある。例えば、特定の健康食品の愛好者は、その購入・利用といった一連の行為が他人の目に触れることで、自分たちのその行動（ライフスタイル）をもって、自己概念と価値を誇示することになる<sup>62</sup>。

心理学的にも、顧客の心理・欲求というものは、深く掘れば掘るほど、異なる消費者がある物事に関して重要な思考や感情を同じくしていることがわかっている。そのため、マーケティングにおけるセグメンテーションとは本来このような類似点をもとに行うべきものであると言われている<sup>63</sup>。

Vitality プログラムは、もともと健康的な生活を送りたいと考えていた顧客層にとっては以前からの健康活動のままで Vitality ポイントの恩恵を受けることが出来るため、非常に魅力的であり、そのような顧客に対する価値提供の訴求効果が高い<sup>64</sup>。

このように、多様化が進み、全ての人に響く顧客価値の提供が実質不可能であるなか、特定の価値提供が訴求しやすい顧客層にターゲットを絞って価値提供を開始した Vitality プログラムは、大数の法則等の影響もあってか、マス・マーケティングに陥りやすいと言われがちな保険会社にとっては、示唆に富んだものである。

## 2. 心理学・行動科学の知見の応用

保険商品に予防プログラムの要素を組み込んだとしても、必ずしも顧客はそのプログラム通りには活動してくれるとは限らない。極端な場合、不正な行為によって報酬や保険金を得ようとするかもしれない。顧客に負担を感じさせずに、プログラムに則った行動をとってもらうためには、心理学や行動科学といった領域の知見が有用となる。

### (1) 損をしたくないという心理

Discovery は 2015 年に Apple と提携し、Vitality メンバーに対して Apple ウォッチを無料で提供している。Apple ウォッチの提供を受けたメンバーは週 1 回の運動目標を設定することが求められ、目標を達成した場合はスターボックスのコーヒー無料券を受け取れるが、目標未達が繰り返されると、Apple ウォッチの返却または Apple ウォッチの代金の支払いを求められる。これは、既に受け取った利益を失わないようにすることは、将来の報酬よりも大きな動機付けに繋がるという行動科学の研究に基づいたものであり（このような効果を「授かり効果：endowment effect」という）<sup>65</sup>、顧客は既に受け取っている Apple ウォッチを失いたくないため、運動目標を達成するよう強く動機づけられるのである。

同様に、AllLife の HIV 患者の生命保険は、服薬をきちんと行わなかった場合に「既に得ていた保障範囲が縮小される」ことから、同じように「授かり効果」が発生し、服薬アドヒアランスへの動機づけが生じる側面がある。

<sup>62</sup> 前掲脚注 61

<sup>63</sup> ジェラルド・ザルトマン『心脳マーケティング』ダイヤモンド社（2005年2月）

<sup>64</sup> 前掲脚注 22

<sup>65</sup> 前掲脚注 22

また、AllLifeはHIV患者だけでなく、糖尿病患者向けに生命保険を提供してきた。AllLifeの糖尿病患者向け保険プログラムでは、HIV患者と同様、被保険者に糖尿病コントロールに対して強いインセンティブを与えるため、必ず年1回の血液検査を実施させ、その結果によって毎年の保険料を4.5%割引から7.5%割増の間で増減させている（なお、HIVアドヒアランスプログラムと同様に検査費用は被保険者負担であり、検査未受検の場合は7.5%割増が適用される）<sup>66</sup>。保険料の増減については糖尿病の安定したコントロールが達成するまで行われ、具体的には直近2回連続でHbA1c値の低下が目標値（UW時のHbA1c値によって、1.0%または1.5%）以上となった場合は保険料割増率が小さくなる、または保険料割引となるが、目標達成が出来ないと最大で7.5%割増が適用されることになる<sup>67</sup>。

毎年の保険料増減に関しては、糖尿病患者の長い闘病生活に対して、より効果的にインセンティブを与える仕組みとして設計されており、人間は同じ額であれば報酬よりも損失を嫌がるという「損失回避（Loss Aversion）」<sup>68</sup>と呼ばれる心理学・行動科学の知見が応用されている。糖尿病のような慢性疾患は長期的な健康状態に影響を及ぼす疾患であり、どうしても患者は「少しくらいの不摂生なら大丈夫」、「自分は大丈夫」と、その危険性を過小評価してしまいがちである<sup>69</sup>。AllLifeのプログラムは、「損失回避」の効果を活用して7.5%割増という「損失」を意識させることで、被保険者に健康的な生活への（同程度の「報酬」が与えられるよりも）強い動機を作り出していると考えられる。

## （2）幸福や満足度につながる工夫

人間は自分のためにお金を使うよりも、他人のためにお金を使うほうが、幸福感が高まると言われている。幸福についての研究で著名な心理学者エリザベス・ノートンらは、他人のためにお金を使う際に幸福度を高める3つの戦略として「(自分で) 選択する」、「繋がりをつくる」および「インパクトを与える」を提唱している<sup>70</sup>。

Lemonadeは保険金支払後の残額についてギブバックするコースをどれにするかについて、顧客に選択させていることから、その顧客エンゲージメントにはこのような心理学的知見が影響を及ぼしていると考えられる。また顧客は、彼らのサポートがそのコースにとってどのように有益であったのかについて明記した感謝状を、電子メールで受け取ることになるなど、ギブバックの成果・インパクトを知ることが出来る<sup>71</sup>。

State Farmのボランティア活動促進についても、顧客に選択させ、コミュニティ間の繋がりを構築し、(一人一人の活動によるものなので小さいかもしれないが) 具体的な活動による成果・インパクトを意識させることから、顧客の幸福感への良い影響が生じていることが示唆される。またState Farmは、Neighborhood Assistという、地域コミュニティにおけるどのコース・慈善団体に寄付を行うかについ

<sup>66</sup> AllLife Web サイト, “How AllLife helps you manage your Diabetes”.  
<<https://alllife.co.za/insurance/diabetes/control-protocol>> (visited Feb 25, 2020.)

<sup>67</sup> AllLife, “Diabetes Terms and Conditions”,  
<[https://alllife.co.za/diabetes/wp-content/uploads/sites/4/4-Optimum\\_Terms-and-Conditions-OMART-Version-21.doc.pdf](https://alllife.co.za/diabetes/wp-content/uploads/sites/4/4-Optimum_Terms-and-Conditions-OMART-Version-21.doc.pdf)>  
(visited Feb 25, 2020.)

<sup>68</sup> ダニエル・カーネマン『ファスト&スロウ』中央精版印刷（2012年11月）

<sup>69</sup> 「自分は大丈夫」という誤った認識は「正常性バイアス」と呼ばれる認知バイアスの一種であり、都合の悪い情報を無視したり、過小評価したりしてしまう人間の特性である。

<sup>70</sup> エリザベス・ダン、マイケル・ノートン『「幸せをお金で買う」5つの授業』KADOKAWA（2014年2月）

<sup>71</sup> 前掲脚注53

て顧客の投票を行っており、2019年には顧客に選ばれた40のコース・慈善団体に対して25,000ドルの寄付を行った<sup>72</sup>。この取組みについても、顧客に選択させるということ、およびそれに伴う参加意識の向上が、顧客とのエンゲージメントに良い影響を及ぼしていると考えられる。

### (3) 同じ価値観を持つことを示すことで、信頼を獲得する

無形商品であり、万が一の場合に保険金を支払うことを約定する保険商品は、顧客・消費者の信頼を獲得することが重要となる<sup>73</sup>。

これまで心理学や社会心理学では、相手を信頼する要因として、能力認知（相手に専門性があることを認知すること）、動機付け認知（相手が公正に、誠実に、客観的に、透明性をもって取り組んでいることを認知すること）が重要であるとされてきたが、これらに加えて主要価値類似性という要素が重要であるという考え方がある。主要価値類似性とは、相手の主要価値（何を重視するか、どのような結果を選好するかなど）が、自身の主要価値と類似していると認知する場合に、信頼に繋がるという概念である<sup>74</sup>。人間は、相手をどの程度信頼できるかを判断するにあたって、しばしばその人との類似点と相違点を考えることから始め、自分と同類と思える人を信頼しがちなのである<sup>75</sup>。

このように、信頼の獲得のためには同じ目的・価値観を有しているということを認知してもらうことが重要な要因となる。Zurichの洪水レジリエンス・アライアンスのようなコミュニティに根差した取組みは、地域の人々との共同取組みであるため、主要価値類似性の認知に繋がりやすいと考えられる。

### (4) 「無料」の力を活用する

開発途上国・新興市場では携帯電話に関して顧客のロイヤルティがほとんどない状況にあるが、そのような状況において企業は顧客を獲得しようとし続けるため、低価格競争になりやすい。そこでBIMAは、携帯電話の無料通話分に相当する料金を保険料に充当することで、「実質無料」の保険を提供している<sup>76</sup>。

「無料」の力は非常に大きい。価格がついている場合、「心理的取引コスト」と呼ばれる「いずれかを選択するために考える（心理的）なコスト」が発生し、購買についての心理的障壁が生じる<sup>77</sup>。保険に対してアクセシビリティの低い顧客・消費者にとってみると、「無料」であれば、加入を検討している保険商品に価値がなかったとしても「損」をすることはないため、前述の「損失回避」のように損をすることを避けたがる顧客・消費者に対しても、加入に対する心理的障壁を和らげることが出来る。

単純な低価格競争に陥ることを避け、独自の顧客価値の提供によって差別化を図りたい携帯電話の通

<sup>72</sup> State Farm Neighborhood Assist Web サイト

<<https://www.neighborhoodassist.com/landingpages/show/neighborhoodassist2019>> (Visited Feb 25, 2020)

<sup>73</sup> 例えば、いわゆる貧困層と呼ばれる人々は保険の概念についての理解度（リテラシー）が低いために保険を購入しないわけではない。降雨保険商品についてより丁寧な説明を実施しても、農業従事者たちの保険購買意欲にはまったく影響はなかったという調査結果も出ている。また、家庭訪問して勧誘するというだけで購買比率が4倍になった、よく知っている人が同行してくれるだけで加入が大きく増えたなど、信頼の重要性を示す調査結果も示されている（アビジッド・V・バナジー、エスター・デュフロ『貧乏人の経済学』みすず書房（2012年4月））。

<sup>74</sup> 中谷内一也『安全。でも、安心できない・・・信頼をめぐる心理学』筑摩書房（2008年10月）

<sup>75</sup> ロバート F. ハーレー「信頼の心理学」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』（2007年7月）

<sup>76</sup> 前掲脚注41

<sup>77</sup> クリス・アンダーソン『Free』NHK出版（2009年11月）

信会社、アクセシビリティの低さや保険加入に対する心理的障壁から顧客獲得が難しかった保険会社、その両者と顧客を結びつける BIMA、Win-Win-Win の関係性が生み出されていると言えるだろう。

#### (5) 不正請求を起こさせない

前述の迅速・簡便な保険金支払いを追求した Lemonade のような仕組みでは、どうしても保険金の不正請求が生じやすい。なお、保険金の不正請求は大きく分けて、いわゆる詐欺師が行うような最初から保険金搾取を目的として事故を装うような **hard fraud**、および事故発生に伴って少し水増し請求をするといったような **soft fraud**（少額であるが件数が多く、保険会社は不正調査のコストの観点から対処しにくいという面がある）の 2 種類がある。Lemonade は行動科学の知見に基づき、後者の **soft fraud** を起こさせないような工夫をしている。例えば、自分でコースを選択した顧客は、ちょっとした不正請求・水増し請求がギブバックの金額を低下させることを認識すると、そのような不正をしにくくなる。また、人間は先に与えられた情報の影響を受けやすいという「プライミング効果」と呼ばれる心理学・行動科学の知見も活用されている。Lemonade は保険金請求時の最初の段階で顧客に（「以下の請求内容に偽りはありません」という）デジタル署名を行わせることで、請求内容よりも先に「正直であること」に対する情報を認識させ、不正を起こしにくくするものである。さらに、保険金請求時にアプリを通じて動画を取ることから、本人が動画に映ることによって心理的に不正を思いとどまらせるような効果も生じているものと考えられる<sup>78</sup>。

## V. おわりに

これまで保険業の事例を中心に見てきたが、CSV の実現のためにはビジネス上の成果・経済的価値に関わるようなコースの選択、社会的価値創造活動が経済的価値に繋がるようにバリューチェーンを再構築することなどが重要となる。

近年、CSR 意識や ESG 投資意識の高まりなどもあり、社会貢献・慈善活動を経済的価値に繋げるといふ CSV という概念が普及してきている。しかしその一方で、バリューチェーンの再構築などが行われないうまま、その名称が CSV へと変更されるのみで、共通価値／社会的価値が創造されない、社会的インパクトが生じないといった取組みにとどまってしまうという懸念もある<sup>79</sup>。

CSR は決して「終わった」ものではなく、非常に高尚な概念であり、CSV に代替されるものではない。CSR を確実に、持続的に実現していくためには社会貢献・慈善活動が（バリューチェーンを再構築して）経済的価値に繋げる必要があり、また企業が社会からの信頼を得るためには社会的インパクトを生じさせることが必要である。よって、CSV は、CSR を持続的かつ実効性のあるものとして実現させ、それをビジネス上の競争優位に繋げるための概念・ツールであると言えるだろう。

また、従来型の CSR 活動においては社会的インパクトをもたらすことや社会的にニーズに応えることが軽視されがちであり、企業は売上等のわかりやすいビジネス指標ばかりを追い求めがちであるとい

<sup>78</sup> Fast Company Web サイト, “Lemonade Is Using Behavioral Science To Onboard Customers And Keep Them Honest”. Mar 17, 2017.

<<https://www.fastcompany.com/3068506/lemonade-is-using-behavioral-science-to-onboard-customers-and-keep-them-honest>>

<sup>79</sup> CSR と CSV を考える会 『CSR と CSV に関する原則』の提言 前文（問題意識）（2014 年 3 月 13 日）

<<https://www.csonj.org/csr-csv/pdf/csr-csv.pdf>>

う批判的な意見もある<sup>80</sup>。これらの課題を乗り越えるためには、企業が創造した社会的価値が社会的課題を真に解決するものとなっているかどうか、検証・評価していくことやアカウンタビリティが必要となる<sup>81</sup>。また、社会や顧客のニーズによりこだわっていくこと、特に社会を構成し、社会的課題解決のための重要なステークホルダーとなり、さらにビジネス上の顧客となりうる「人間」についてより重視し、こだわっていくことも必要となるだろう。そのためには、人間の心理や行動を対象としている心理学や行動科学といった学問領域の知見を活用していくことが有用となる可能性がある。

保険業は保険引受によって社会を下支えすることができ、(引受を行うだけで社会的価値に繋がる場合があるといった側面があるなど) CSV を実現しやすい業種でもある。今後、保険会社の持続的な取組みによって、いくつかの社会的課題が解決されていくことを期待したい。

---

<sup>80</sup> 前掲脚注1 および前掲脚注17

<sup>81</sup> CSR と CSV を考える会「CSR と CSV に関する原則」(2014年3月13日) <<https://www.csonj.org/csr-csv/pdf/csr-csv.pdf>>