

テクノロジーと ビジネスをつなぐ



野村総合研究所
代表取締役社長

このもと しんご
此本 臣吾

最近、「FinTech（フィンテック）」という言葉が毎日のように見聞きする。FinTechは「金融」と「テクノロジー」を組み合わせた造語である。FinTechと総称されるものに活用されているテクノロジーには、既存の金融ITの延長線上にあるもの、他の産業ですでに利用されてきたテクノロジーが新たに金融分野に適用されたもの、さらにまったく新たに登場したものの3つが含まれている。

既存のテクノロジーの延長線上にあるものはさておくとして、他の産業から金融分野に適用されたテクノロジーとして代表的なものに、スマートフォンやクラウドコンピューティング、ビッグデータ、API（Application Programming Interface）などがある。これらは多くの産業分野でビジネスの姿を大きく変えたイノベーションの原動力であり、金融分野でも新しいビジネスを生み出している。ただ、他の分野での前例があることから、その影響を予測するのは比較的容易である。

一方で、まったく新たに登場したものとして注目を集めているテクノロジーが、人工知能（AI）、ブロックチェーン、そしてIoT（Internet of Things）だ。これらの技術は金融以外の分野でも活用が始まったばかりである。このような新しいテクノロジーがビジネスに与える影響を考える際に重要なポイント

は「技術進化のスピード」を過小評価しないことである。

カーナビを例に考えてみたい。1980年代に登場したばかりのカーナビは、精度の低いジャイロ式位置情報、発展途上の地図データ、経路を検索するコンピュータのパワー不足などの制約があってあまり実用的なものではなかった。しかしその後、GPS（全地球測位システム）による高精度の位置情報、高精度のデジタル地図、急速に増大したコンピュータパワーによってカーナビの機能・性能は飛躍的に向上した。今ではほとんどのタクシーにカーナビが搭載されるまでになり、地理を知り尽くした運転手という「プロ」だけが持っていた強みを「技術進化」が奪い去ってしまった。

このように、市場投入時は貧弱な機能しか実現できていないサービスも、そのコアのテクノロジーが進歩することで急速に品質が向上していく。現在、コンピュータが人に代わって資産運用のアドバイスをを行うロボアドバイザーというサービスがFinTechの中でも注目を集めている。現在の機能はまだ限定的なところもあるが、ディープラーニング（深層学習）という技術的なブレークスルーを経た人工知能によって、今後は急速にその性能

を高めていこう。現在のテクノロジーを見てロボアドバイザーの影響を過小評価することは禁物である。

FinTech関連サービスの取り組みにおいては、生活者のニーズを冷静に見極めることも大切である。野村総合研究所（NRI）が2016年8～9月に行った「生活者1万人アンケート（金融編）」によれば、FinTech関連サービスの利用や興味はまだ少数にとどまっている。例えば、家計簿アプリなどのごく一部のサービスを除けば、「利用している」「興味がある」という回答を合わせても全体の10%を下回っている。ITベンダーや金融機関が盛り上がっているほどには生活者はFinTechについて信頼や期待を寄せていない。この調査はインターネットアンケートではなく訪問留め置き法で行われているので、ネット選好についての偏向がない。複数金融機関の自分の口座を一括して閲覧できるアカウントアグリゲーションや、ネットを通じた個人間融資などへの関心は、それぞれ7%、2%にとどまる。グループインタビューでも、金融に関する個人情報については利便性を感じる以上に他人に見られることへの強い警戒感を持っている様子が見えがえる。

だからといって、「FinTech関連サービスは駄目だ」という評価を下すのは早計である。技術進歩による性能改善が進むと生活者の考えも変わるからだ。しかし、生活者の多くがFinTechに万全の信頼を寄せているわけではない現状においては、FinTech関連サービスを導入しようとするれば、生活者の心情や真のニーズを正確に見極め、テクノロジーの

進化と顧客の期待の両方をにらみつつビジネスを絶えず調整していく対応が求められる。

IoTにおいても、テクノロジーとビジネスを結び付けるマーケティングの観点が重要である。昨今では米国General Electric社の「Predix」に代表される、IoTに対応したプラットフォームの議論が熱を帯びている。しかし、実際にIoTを適用した新しいビジネスで売り上げや利益が増加したという話はあまり聞かない。テクノロジーの側から「これができる、あれもできる」と一方的に提案されても、それが企業のビジネスの課題にどう結び付くのか、その結果が業績の向上にどうつながるのかというストーリーがしっかりと組み立てられていないからである。つまり、テクノロジーとビジネスをつなぐ役割が十分に機能していないのである。

コマツのようにIoTの導入で新しいビジネスモデルを構築したケースでは、テクノロジーとビジネスをつなぐキーパーソンが必ず存在する。ビジネス現場に精通し、ビジネスの課題を理解し、テクノロジーによって課題がどう解決されるかという説得力のあるストーリーを組み立てる能力を持つマネジャーである。

NRIは2016年にNRIデジタルという新会社を設立した。テクノロジーとビジネスを結び付けるために必要な技術やマーケティングのリサーチ、顧客と共に行うPoC（Proof of Concept：概念実証）、ベンチャー企業とのネットワーク構築など、これからも顧客の真のイノベーションを支える役割をしっかりと担っていきたい。 ■