

顧客協創を通じた 金融ソリューションコンセプトの創出

原 有希
Hara Yuuki

酒田 大樹
Sakata Taiki

長野 裕史
Nagano Hirofumi

赤司 卓也
Akashi Takuya

金融業界を取り巻く状況は、非金融機関に代表される新市場プレイヤーの台頭、ブロックチェーンやIoTなどの革新技術の出現、世界的な規制の変化などにより、急激な変化を迎えている。こうした変化は、エンドユーザーが享受できる金融サービスの質を劇的に高めるだけでなく、これまで解決が難しかったような社会課題に取り組むチャンスをもたらした。

日立では、こうした社会課題や業界変化に応え、金融機関向け製品・システム開発に加えて、未来の金融社会に向けた革新的なソリューションを生み出す顧客協創に注力している。本稿では金融の将来像を描きながら、新たな金融ソリューションコンセプトの創出に向けたアプローチについて述べる。

1. はじめに

金融業界は、非金融機関に代表される新市場プレイヤーの台頭や規制緩和に伴う市場構造の変化、ブロックチェーンやIoT (Internet of Things) などの革新的技術を取り入れた新しいサービスの出現など、急激な変化に直面している。

こうした変化に呼応し、欧米金融機関では、エンドユーザーのニーズを捉え直した利便性の高いソリューションの提供を通じて、顧客との関係を深めることをめざす「顧客原点回帰」の考え方に改めて注目するようになっている。

一方、新興諸国では、スマートフォンの急速な利用拡大や、ブロックチェーンなどの新たなテクノロジーの登場をきっかけに、銀行に口座を持っていないアンバンク層が、容易にお金のやりとりをできるようなソリューションの開発を進め、ファイナンシャルインクルージョン（金融包摂）を加速している。

さらに、高齢化率の上昇や長寿化、移民の増加や都市部への人口集中といった人口動態変化とボーダーレス化、世界的に拡散している紛争やテロリズムの脅威などの世界的な社会課題は、社会インフラを担う金融業として、金融機関が取り組むべき新たな課題を提示するものと考えられる¹⁾。

金融業界の変化を受けて、日立は、これまでの金融機関向け製品・システム開発に加えて、未来の金融社会に向け

た革新的なソリューションを生み出しているとしている。本稿では、エンドユーザーや日立の顧客と共に、社会課題や金融業界の変化がもたらす金融の将来像を描き、新しい金融ソリューションのコンセプトを創出するためのアプローチについて述べる。

2. 将来の生活者の価値観変化を描く

日立には、将来の生活者の価値観変化を捉えて、その時代にふさわしい魅力あるサービスを生み出すための「きざし手法」という方法論がある²⁾。

「きざし手法」は、ダイナミックに変化する社会潮流を捉え、その潮流がどのように人々へ影響するのかを洞察し、生活者の価値観にどのような変化が起こりうるのかを記述することを特徴としている。「きざし手法」は、企業、パートナーと共に将来のビジョンを共有し、社会システムやサービスのあるべき姿を協創する目的で使われる。具体的には、PEST (Political, Economic, Social, Technological) 分析から、将来に起こる外部要因を整理し、抽出した外部要因どうしを掛け合わせてその関係性を洞察し、生活者の価値観変化のシナリオを描き、未来を読み解く重要な視点となるきざしを策定する。

2011年には、2025年に向けた生活者の価値観変化をまとめた「25のきざし」を策定し、インターネットで広く一

般公開した(図1参照)。

現在、「きざし手法」を用いて、金融に関わるきざしの作成を進めている。ねらいは、他業種との境界がますます曖昧になっていく金融業界で、消費者行動がどのように変化していくのかを洞察し、将来のソリューションを発想するための視点を導くことにある。

近年、エンドユーザーのニーズのありようは日々進化している。インターネットやソーシャルネットワークサービスの浸透は、消費者行動を複雑化させただけでなく、エンドユーザーがサービスに求める期待値を高めた。また、人生観や願望が従来とは異なる、新しいタイプの「ミレニアル世代」の登場は、エンドユーザーへのパワーシフトを一気に加速させた。つまり、金融業界を取り巻く環境は、市場、規制、テクノロジーだけでなく、エンドユーザーも含めて急速に進化しているのである。そこで、エンドユーザーの価値観変化を導出する金融向けきざしを発想源として活用することで、より鮮やかな金融の将来像を描くことが可能になると考える。

金融向けきざしでは、他業界で起きている動きが、エンドユーザーとお金の関係性にどのような影響をもたらすの

かといった観点も取り入れようとしている。例えば、近年のシェアリングエコノミーやクラウドファンディングは、人とお金の新しい関係を生み出した。

シェアリングエコノミーは、自動車や不動産など、個人が所有することに意味があると考えられていた資産を、他人と共同消費をしようとする新たなユーザー層によって広められてきた。彼らは、経済的メリットのみならず、限られたリソースを人と分かち合い、サステナブルな社会へ貢献することにも価値を感じ、そうした価値観を反映できるようなお金の使い方を選択しているとも解釈できる³⁾。

また、クラウドファンディングでは、思想や理念に共感している人が、より多くの金額を支払うとの報告もある⁴⁾。このように、自身の意思を表明できるようなお金の使い方を求めるエンドユーザーが、これからますます増えていくだろう。そうした未来では、自身が拠出したお金の使用用途の透明性に対する要求が高まり、思想や理念を同じくする人とのつながりが広がるはずである。こうした洞察を通じて、そのとき、どのようなサービスが提供でき、そのためにテクノロジーをどのように進化させていけばよいかが見えてくる。

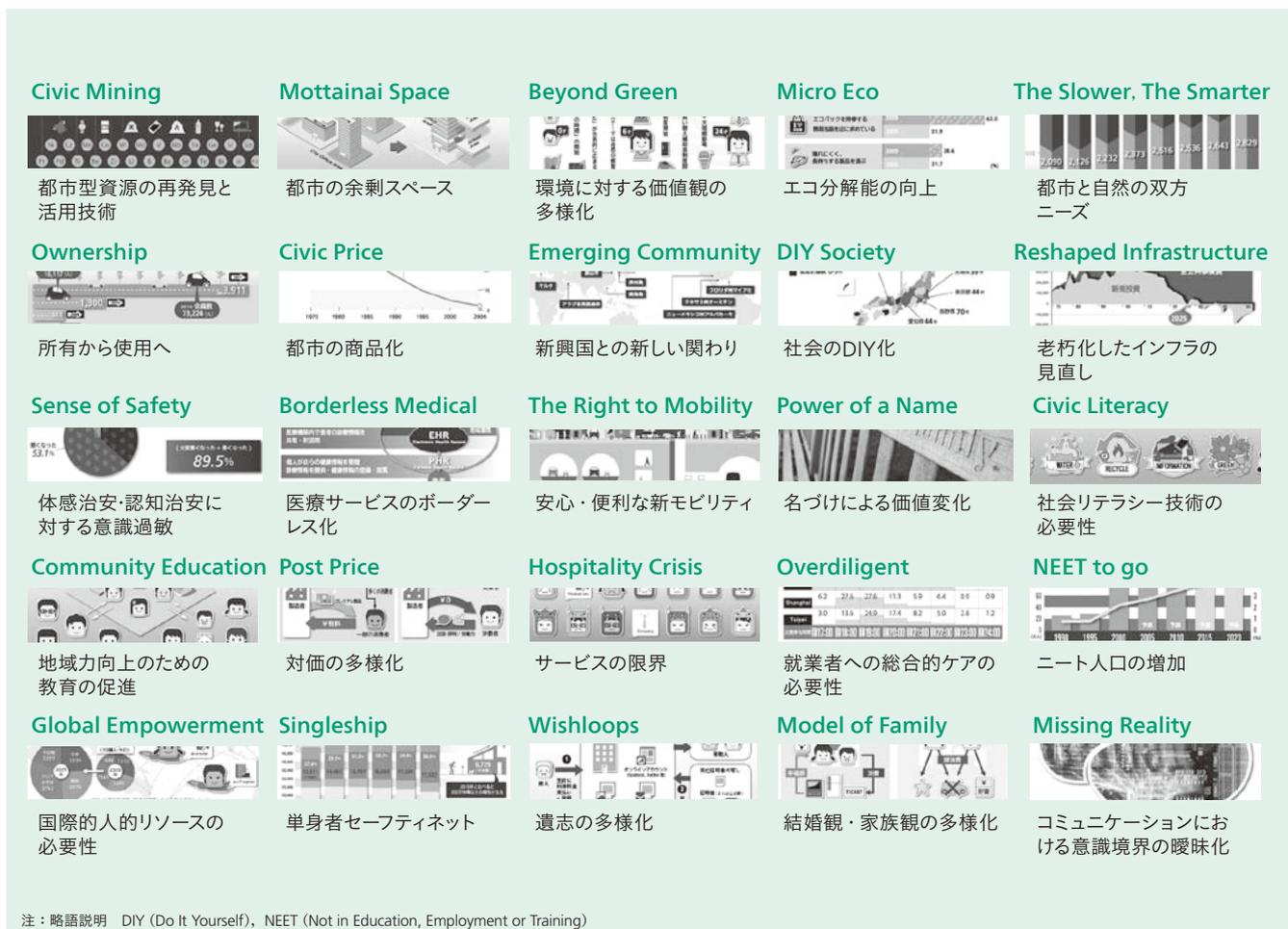


図1 | 25のきざし
未来洞察によって社会変化の胎動を捉え、サステナブルな都市生活の25のきざしを導いた。

こうした金融向けきざしを発想源とし、多様なステークホルダーと協創をしながら、より豊かな将来の世界を描くことができるようになることを考える。

3. エンドユーザーの潜在ニーズを理解する

3.1 リアルな消費行動を捉える

金融ソリューションコンセプトの創出に向けたアプローチの1つとして、エンドユーザーのお金の使い方まつわる態度や関心事を捉え、そこから潜在ニーズを洞察し、フィジビリティが高いコンセプトを検討する取り組みを行っている。具体的には、リサーチャーが対象国・地域に滞在し、現地ユーザーの消費行動を観察するといったエスノグラフィ調査を行う。事前調査からの仮説を基に街を歩き回り、現地のユーザーが日々利用しているような店舗や露店を訪れる。その際には、リサーチャー自身も客としてその店舗を利用し、現地ユーザーがどのような手段で支払いをしているのかを観察しながら、お金の使い方まつわる態度や関心事を聞き出す。

例えば、新興国におけるこうした調査からは、「EC (Electronic Commerce) サイトで商品を注文した際、商品そのものの品質や運送の品質が信頼できないので、商品が届いたときに中身を確認してからでないと支払いたくない」、「高額商品を買うときは、金融機関からではなく親戚から借りる」、「稼ぎが少ないため、今日の仕事で得た現金を銀行口座に入れることなく、そのまま使う」といった、先進国とは異なる消費行動の実態が、肌感覚を伴った形で浮かび上がってくる。また、現地ユーザーの消費行動を生み出している制約や歴史的背景などの社会的コンテキストまで洞察を深めることで、新興国のエンドユーザーが受け入れやすく、利用しやすいサービスタッチポイントの指針やビジネスモデルの検討が可能になる (図2参照)。

3.2 金融機関の業務実態や課題を捉える

また、金融機関の視点からニーズや課題を捉え、ソリューションを発想する取り組みも行っている。例えば、業務実態に対するエスノグラフィ調査では、保険、銀行、証券業の営業所や代理店などをリサーチャーが訪問して数日にわたり業務を密着観察する。そこでは、実際に行われているタスクの流れはもとより、業務の品質を左右する協調作業や意思決定にも着目して観察をする。これにより、業務現場で職員が直面している問題やニーズに加えて、業務品質を高めるインフォーマルなナレッジやスキルもひもとくことができる。

金融機関の業務の多くは、人が行うタスクで成り立っている。人が行う業務のスピードや品質が、エンドユーザー



図2 | 現地ユーザーの消費行動の観察

リサーチャーが現地に滞在し、リアルな消費活動を観察しながら、消費行動の実態を明らかにする。

の囲い込みや収益性を左右する要素として、今後ますますその重要性が増すと考えられる。業務現場のエスノグラフィ調査で得た情報は、現行業務プロセス改善にとどまらず、人が行っているタスクに革新技術を組み合わせることで職員的能力を最大化するような先進的な業務プロセスモデルを発想する材料としても活用することができる。

その他、金融機関とのワークショップを通じて、革新的な金融サービスを創生する方法も試行している。ワークショップでは、金融機関の経営課題やニーズを詳しく分析・理解し、その解決に向けたサービスコンセプトを共に描き、ビジネスモデルによるコンセプト検証を行う。金融機関と協創することで、より幅広い社会課題の解決や、事業機会の広がりをもたらすような、革新的技術やサービスのアイデア発想を加速することができる。

4. 北米金融イノベーションラボにおける顧客協創

日立製作所は2016年4月、シリコンバレーの中心、フットボールスタジアムや遊園地に程近い場所にある研究開発拠点、北米社会イノベーション協創センター (Global Center for Social Innovation-North America) 内に金融イノベーションラボを開設した (図3参照)。

このラボでは、FinTech企業などが提供する新しい金融サービスやビジネスモデルのリサーチ活動、ブロックチェーンのようにオープンに標準化が進むコミュニティ活動への貢献、日立独自のイノベーションの推進といった従来の研究活動に加え、顧客である金融機関や独自のアイデアを持つFinTech企業が集まり、新たな価値創造に向けた協創を行う。そこで生まれたシナリオを実際に動かして、その効果を検証するためのラボ環境を提供する。

また、施設内に同床する、自動車やヘルスケアといった金融以外の分野のイノベーションラボのメンバーや、その



図3 | 北米金融イノベーションラボの顧客協創スペース

顧客と課題を共有し、新しいソリューションを創り上げる「協創」を進める環境として、シリコンバレーに金融イノベーションラボを開設した。

活動を支えるデータサイエンティスト、IoTの研究者が自由に協創活動に参加することで、金融の枠にとらわれない新しいアイデアの創出を進めていく。例えば、すでにモデルができている予知保全やフリートマネジメントといったIoT技術を活用し、動産担保融資やオペレーションに関する保険商品といった新たな金融商品、金融サービスの創造につなげていく。

さらに、シリコンバレーの原動力であるStanford大学や他の研究機関との共同研究も立ち上げながら、金融ソリューションコンセプトを創出するための新たなエコシステム構築を提案していく考えである。

5. おわりに

今日、市場構造の変化やFinTechに代表される革新的なビジネスモデル、イノベーションにより、金融業界は急激な変化に直面している。こうした変化によって、新しいお金と人のつながりができ、そこから新たな価値観が生まれ、社会の在り方を変容させる可能性を秘めている。

未来に向けて、金融機関はみずから変革する時期を迎えている。日立は、金融機関と共に、未来のビジョンを描き、新しい世界における革新的なソリューションコンセプトを創出し、社会に貢献していく。

参考文献など

- 1) PricewaterhouseCoopers: Retail Banking 2020, <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>
- 2) 丸山, 外: 将来のエクスペリエンスを描くための方法論研究, 日立評論, 93, 11, 767~772 (2011.11)
- 3) J. Hamari, et al.: The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption, Journal of the Association for Information Science and Technology, DOI: 10.1002/asi.23552 (2015)
- 4) 保田: 地方自治体のふるさと納税を通じたクラウドファンディングの成功要因: 北海道東川町のケース分析, 小樽商科大学 商學討究, 64, 4, 257-272 (2014.3)

執筆者紹介



原 有希

日立製作所 研究開発グループ 東京社会イノベーション協創センター サービスデザイン研究部 所属
現在, エスノグラフィやサービス協創に従事
日本認知心理学会会員, ヒューマンインタフェース学会会員



酒田 大樹

日立製作所 金融ビジネスユニット 金融システム営業統括本部 事業企画本部 ビジネス企画部 所属
現在, 金融分野の事業企画に従事



長野 裕史

日立製作所 研究開発グループ 東京社会イノベーション協創センター 顧客協創プロジェクト 所属
現在, 金融・公共分野のサービス協創に従事
電気学会会員



赤司 卓也

日立製作所 研究開発グループ 東京社会イノベーション協創センター サービスデザイン研究部 所属
現在, サービスデザインによるビジネスインキュベーションに従事
Service Design Network会員