

5 新規ビジネス創造

# 新規事業創造に向けたアプローチ

金融イノベーション本部ビジネスデザイン室では、Foresight 起点でのコンサルティングの実践に加えて、デジタル技術トレンド及び顧客の経営アジェンダを起点とした新規事業創造に向けた取組を強化している。アプローチ方法および経営アジェンダについての取組を紹介する。

## 新規事業創造に向けての全体アプローチ

金融イノベーション本部ビジネスデザイン室は Foresight 起点でビジネス環境、デジタル技術の将来を考え、また世の中に提示しながら、戦略構想の段階から顧客と一緒に考えて考え抜き、新たなビジネスの創出および課題解決を実践していくことを目指している。

図1の左下の領域からスタートして、テーマのブラッシュアップをしながら徐々に右上に向かっていくイメージである。

左下の領域は顧客の興味を引きそうな新しいテーマをどれだけ多数作り出し、ユースケースを含めた面白そうなアイデアをどれだけ出せる

かがポイントとなる。真ん中の領域はビジネス仮説のフィージビリティの検証をクイックに付き合ってくれる顧客をどれだけ捕まえられるかがポイントとなる。右上の領域は左下の領域から駆け上がってくるゴールであり、駆け上がっていくプロセスの中で蓄積した NTT データとしてのケイパビリティをアセット化して活かす領域である。また、既にもっている強みも掛け合わせて顧客にソリューションやコンサルティングサービス提供ができる状態を実現することを指す。

## 注目している技術トレンド

ここからはわれわれが注目している技術トレンドについて紹介する。紙面の制約もあり、ここでは3つの



株式会社 NTT データ  
金融イノベーション本部  
ビジネスデザイン室  
統括部長 山本 英生 氏

技術トレンドについてご紹介したい。

1つ目は「量子コンピュータ」である。量子コンピュータとは「量子重ね合わせ」や「量子もつれ」といった量子力学の現象を利用して並列計算を実現するコンピュータであり、従来型のコンピュータでは答えの導出に膨大な時間を要する問題でも短時間で解けるようになる可能性がある。高速化が保証された特定の計算でのみ従来型のコンピュータを上回ると言われている点と、技術の成熟度合いはまだ未だであるという点は考慮する必要があり、まずは技術の成熟度合いを横目で見つつ、実ビジネスのユースケースの可能性を考えていく必要がある。ビジネスインパクトのあるユースケースはまだ見つけられていない状態であるが、技術のポテンシャルは非常に高いもので

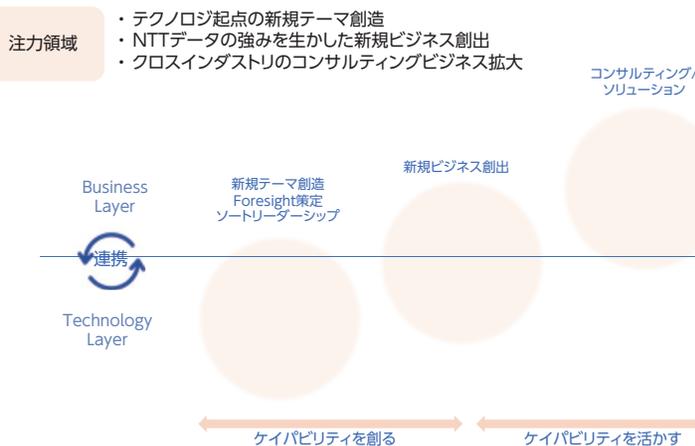


図1 新規事業創造に向けたアプローチ

あり、継続的な顧客との対話を通じてユースケースをブラッシュアップしていく必要があると考えている。

2つ目としては「プライシングテック」をあげておきたい。プライシングテックというのはその名の通り、プライスすなわち価格決定に関する技術のことである。何か特定の技術そのものを指すというよりも、価格決定にかかわる技術の集合体といった方がよいと思う。代表的なものとしては、ダイナミックプライシングがあげられる。商品やサービスの需要と供給にあわせて価格を変動させる値付け方法であり、代表的な例として、ホテルの客室料金や航空会社の座席価格などがあげられる。基本的に需要と供給しか見ていないダイナミックプライシングに対して、プライシングテックを需要と供給以外の要素も含めて価格決定支援をおこなうものとして捉え、ユースケースの探索に取り組んでいく予定である。プライシングテックでは色々なパターンの計算が考えられることから人工知能（AI）や量子コンピュータの活用が想定されており、また、情報を集めるという意味ではIoTなど、複数の技術を組み合わせて実現していくことになるだろう。

最後に3つ目の技術として「デジタルヒューマン」を紹介する。デジタルヒューマンとは人間らしさを備えた人物の3Dモデルを作成または活用した技術群を指し、機械（人工知能など）による人手を介さないコミュニケーションや感情の表現等の最新技術と組み合わせることで、様々なユースケースで人間らしさを実現するものである。実在の人物をコピーしたものから実在しない仮想

の人物まで実装の幅は広く、また、コミュニケーションの取り方も顧客・視聴者に向かって一方向で語り掛けるものから生身の人間とインタラクティブなやりとりをするものまでである。一昨年あたりからブームとなったメタバース空間との親和性は高く、また、人口減少という社会的な課題もあり、これから様々なユースケースが検討されることになるだろう。インタラクティブなやりとりのエンジンとして、最近注目されている生成AIを利用する方法もあり、メタバースと生成AIの進化に同期をとりながら今後発展していく技術トレンドとして期待している。

ビジネスデザイン室ではこういった技術トレンドに着目し、ビジネスでどういった利用シーンが考えられるかを日々議論し、新規事業創造につなげていこうとしている。

## 経営アジェンダを意識したアプローチ

ここまで技術起点でのアプローチの話をしたが、技術はあくまで手段であり、新規事業創造にあたっては顧客の経営アジェンダというものをよく理解したうえで進めていかないと本質的な課題解決にはつながらない。そのためビジネスデザイン室は主に金融、特にバンキング領域での今後の方向性についても議論を重ねており、将来のバンキング像についても整理を始めている。ここではその一部をご紹介します。

銀行ビジネスを取り巻く環境の変化を考えると、これまでの伝統的な銀行の在り方が今のみではいられなくなっている。2000年頃までの厳しい規制の下、各銀行は同じよう

な業務モデルにとらわれていたが、規制緩和が進む中で異業種の参入や異業種との共創ができるようになった今、同じような商品ラインナップで、価格競争をする規模のビジネスは終わり、競合他社との差別化が重要となってきている。これは、銀行がもはや単なる金融の仲介者ではなく、顧客のパートナーとしてその成功をサポートする役割を果たす必要があることを示している。また、デジタルテクノロジーの発展によっていわゆる情報の非対称性が減少しており、これを前提として預金を集めて融資を行うというビジネス機会は減少していくものと考えられる。また、銀行に依頼していた業務、例えば送金なども銀行を介さずとも別の手段によって賄うことが可能となってきている。こうした状況は、銀行がコアビジネスの範囲に留まることなく、多様な領域への事業拡大や多角化を進めることを要請している。従来のビジネスモデル、すなわち資金の集約と貸出にのみ依存するのではなく、多岐にわたる機会を追求し、新しい価値を創出することが銀行の持続的な事業成長の鍵となるであろう。バンキングの真髄は、社会から収集した資金を、社会が最も必要としている領域へと融通することにある。テクノロジーがどれだけ進歩したとしても、目利きの必要は残り続ける。その理解を元により良い未来へと社会を導く役割を果たせてこそ、今後社会から求められる存在になると言えるだろう。

こういった認識を持ちながらビジネスデザイン室では、前述したテクノロジーとの組み合わせも考えて新規事業創造に取り組んでいる。