

カスタマーペインに向き合う プロダクト・組織づくり

2019年度から本格始動した「ノミネートメンバー」の第1回講演会が7月8日に開催された。第1期ノミネートメンバーとして活動している6人の中から、初回は日本のフィンテックの牽引者として知られるマネーフォワード取締役社長CEOの辻庸介氏が「カスタマーペインに向き合うプロダクト・組織づくり」をテーマに、約100人の参加者に向け、知見を披露した。その後、参加者と活発な意見交換を行った。講演会はシリーズ化を予定しており、新しいビジネスモデル創生のヒントやベンチャー経営者の社会的課題について、メンバー各人が講演する。

辻 庸介(つじ ようすけ)

マネーフォワード 取締役社長CEO
経済同友会
2020年度科学技術・イノベーション委員会
2019年度デジタルエコノミー委員会
各副委員長



私は2001年に京都大学農学部を卒業後、出井伸之氏の「インターネットは隕石だ。既存の産業社会のすべてを変える」という言葉に感銘を受け、ソニーに入社した。3年ほど経理部で働いた後、インターネットビジネスに携わりたいと願い、松本大氏がソニーと共同出資して立ち上げたマネックス証券へ出向させてもらった。50人ほどのベンチャー企業が1,000人ぐらいの規模になるまで9年ほどお世話になり、2012年に起業してマネーフォワードを設立した。家賃10万5,000円の高田馬場のワンルームマンションからチャレンジはスタートした。

「 ネットなど新しいテクノロジーを使えば お金は人生の可能性を広げるツールになる 」

起業に際して「お金を前へ。人生をもっと前へ。」というミッションを掲げたが、それはマネックス証券時代に、「お金」で失敗をした方をたくさん見た苦い思いからだ。

ネット証券なので直接の勧誘行為はできないが、データベースを通してFXで退職金の大半を損した方などを知り、「自分たちがやっていることは正しいことなのか」と悩んだ。そして「日本では、金融について学校でほとんど教えないし、お金の話はタブーという文化がある。でも、インターネットなどの新しいテクノロジーを使えば、お金は人生の可能性を広げるツールになるはずだ」と思った。

ちょうどフェイスブックが台頭している頃で、「フェイスブックの“お金”版のようなサービスがあれば、世の中はもっと良くなるのでは」と考えた。お金をポジティブに使うことで、個人や企業の未来がよりポジティブになる。金融リテラシーや将来に対する漠然としたお金への不安を、「見える化」と「自動化」で解決するサービスを作りたいかった。



われわれはフィンテックと呼ばれる業界で、現在四つの事業で約30のサービスを展開している。

そのうち売り上げの6割近くを占めるのが「マネーフォワードBusiness」で、バックオフィス向けのクラウドサービスを提供している。経理や人事労務における面倒な作業を効率化する事業者向けソフトウェアを提供するSaaS (Software as a Service) 型サービスプラットフォームだ。

そして、もう一つの柱が「マネーフォワードHome」という個人向けサービス。スマートフォンアプリの家計簿で、「マネーフォワードME」というサービスが中心だ。これは、利用中の銀行・クレジットカード・証券会社・FX・年金などの口座を自動でまとめ、家計簿を自動作成するもので、自分のお金の流れや資産の現状を把握することで、お金の不安をなくすサポートをする。現在、約1,000万人の個人ユーザーと全国4,000以上の会計事務所、100近くの商工会議所、金融機関35社に対してサービスを提供している。

「ユーザーの不安を解消するサービスなど 失敗を通して三つの重要な指針を発見」

創業以来、毎年さまざまなサービスを作ってきたが、失敗作も多い。こうした失敗を通して三つの重要な指針を見つけた。

一つ目は「カスタマーペインの解消」。すなわち、ユーザーの不安を解消するサービスならば絶対に受け入れられる。二つ目は「アメンバー型の組織作り」。ソフトウェアを作る際、ピラミッド型の組織だとスピードが出ない。合言葉は「スモールチーム」と「権限委譲」。最後に、そうした組織デザインを支える「企業文化の醸成」だ。

起業して最初に作ったサービスは「マネーブック」である。これは、どうやって株を買ったらいいのか、どうやって飲

食費を抑えたらいいのか分からない人が、うまくやっている人を見て学べるというもので、「皆、他人の財布の中は見たいはずだ」という仮説の下に立ったサービスだった。

ところが、このサービスはユーザーがたった20人という大失敗に終わった。そのときに学んだのは、「サービス作りは、とにかく提供者目線になりがち」ということだ。新規事業に際して最初に立てる仮説は、たいてい間違えるものだと私は思っている。だから今は、10km先のゴールを目指すのにも500mずつ立ち止まり、その都度、方向が合っているか確認するようにしている。

もう一つ大切なのは、コアユーザーの行動だけを見ることである。例えば、大企業で役員に対して新規事業のプレゼンテーションを行う際、新規事業の成功体験がない役員が判断をするというのは、かなり危険だ。サービス作りでは多くの人の主観が入りやすいが、皆の意見を入れると結果的に“とげ”のないサービスになってしまい、失敗に終わる。1人のユーザーにターゲットを絞るのも有効だ。例えば、30代の男性で、子どもが2人いて、年収は600万円ぐらいのユーザーをターゲットと決める。仮にそのユーザーを山田さん^{ばってき}とすると、山田さんだけを見てサービスを作るのである。そうすると、開発チームの方向が一つにまとまる。

続いて、意思決定のスピードが上がり、個々のメンバーが活躍しやすい組織をいかにして作るか、われわれの人事戦略について説明したい。

現在、新卒エンジニアの半数近くが外国人で、採用に関しては、3から4割が社員からの紹介だ。ヘッドハンティングに比べて採用コストが抑えられるし、何より優秀な社員からの紹介者は、間違いなく優秀である。

そして「チャレンジシステム」という異動公募制度を適用している。これは上長に内緒で応募でき、合格したら初めて上長に連絡がいくというもので、ソニーで使われていた制度だ。私自身、ソニー時代にマネックス証券へ出向してきたおかげで、今の自分があると思っている。ベンチャー業界は人材の流動性が速い。優秀なエンジニアの成長曲線を上げ続け、人材の流出を防ぐためには、彼らに成長の機会を用意する必要がある。

ベンチャー業界において優秀な若手は起業志向が強い。私自身がそうなので、起業はダメとは言えない。なぜ、優秀な人が起業するのかと考えると、企業がその人の成長カーブに合わせて、適時チャレンジングな機会を与えていない、という面も大きい。インターネットで情報を仕入れ、知識として体系化することで、昔なら体験しなければ分らなかったことが、経験の浅い若手でも実践できる時代だ。だから常に、優秀な若手を^{ばってき}抜擢してグループ会社の社長などに就かせている。

事業推進で最も大切なのは企業文化 コロナ禍でも社員が自発的に動いた

これまで述べてきたような組織やサービスを作る際には、企業文化というものが最も大切だ。マネーフォワードでは、「ミッション・ビジョン・バリュー」というカルチャーがその最上位にある。

ミッションは「お金を前へ。人生をもっと前へ。」。ビジョンは「すべての人の、『お金のプラットフォーム』になる。」。行動指針となるバリューは三つあり、「ユーザーフォーカス（常にユーザーを見つめ続け、本質的な課題を理解する）」、「テクノロジー・ドリブン（テクノロジーこそが世界を大きく変える）」、「フェアネス（ユーザー、社員、株主、社会など全てのステークホルダーに対してフェアでいよう）」。そして四半期に一回、会社のミッションを最も体现した社員を表彰している。

今回、新型コロナウイルスで大変だったときも、有志が自らプロジェクトを立ち上げ、自治体・国の補助金が一覧できるまとめサイトを週末に作り上げ、3日間で6万件以上のアクセスを集めた。こうした企業文化を通して、社員に自発的な動きが生じていることが何よりうれしい。

最後に、経済同友会の活動への期待について述べたい。

今回のコロナ禍で痛感したのは、日本はデジタライゼーションを真剣に推進しなければならない、ということだ。給付金ですら必要とする人に迅速に届けられない現実を見て、これは本当に変えないといけないと思った。

まずは、ペーパーレス、ハンコレスに向けた私案を経済同友会のデジタルエコノミー委員会正副委員長会議で披露させていただいたが、こうしたデジタライゼーションは、IT業界だけの力では無理であり、ぜひとも経済同友会全体で実現していきたい。また、SNSなど情報発信をもう少しオープンにして、政府に対する提言や発言力のアップを図るべきではないかとも思っている。

【主な質疑応答】

Q 御社の場合、お客さまのペインから始めるということで、圧倒的にマーケットインに傾いている印象を受ける。マーケットインは失敗が少ない半面、プロダクトアウトに比べると大きなホームランが出にくいと思う。ある意味で日本企業の大きな課題ではないかと思うが。

A ご指摘の通り、われわれの課題はプロダクトアウトに弱いところだ。プロダクトアウトには、イノベーションを起こすような技術力が必要であり、そのために1年半前に「マネーフォワードラボ」を立ち上げ、産学共同でOCR（光学文字認識）の研究に取り組んでいる。

Q 辻さんのこれまでの体験を踏まえて、ベンチャー企業が大企業のパートナーとしてビジネスモデル作りをコラボレーションしていく際、相手がどのような組織だと成功しやすいか、また逆に失敗しやすいか。

A うまくいくパターンは、提携の際、相手企業の担当者から「お客さま」あるいは「ユーザー」という単語が頻繁に出てくる場合だ。モノづくりにあたって、ユーザーさんが満足するものを作ろう、お客さまは今どういうところで悩んでいるのだろうか、という視点に立っているからだ。逆に「上司が」とか「会社が」といった主語が出てくる会社は、自社内にばかり目が向いていて、提携がうまくいかないことが多い。

ノミネートメンバー制度

経済同友会の理念に共感していただける若手経営者や起業家などの中から、特定の個人に対して「ノミネートメンバー」と称して参加を依頼する制度。参加メンバーは本人の得意分野・関心分野に応じて委員会の副委員長に就任し、正会員と共に政策提言や実践活動などを行う。2年間の活動終了後は正会員として入会できる仕組みだ。

今後講演予定のノミネートメンバー



秋好 陽介（あきよし ようすけ）

ランサーズ 取締役社長 CEO
2019年度規制・制度改革委員会 副委員長



伊佐山 元（いさやま げん）

WiL 共同創業者兼CEO
2019年度教育問題委員会／2020年度教育改革委員会 各副委員長



出雲 充（いずも みつる）

ユーグレナ 取締役社長
2019年度アジア委員会／環境・資源エネルギー委員会 各副委員長



大山 晃弘（おおやま あきひろ）

アイリスオーヤマ 取締役社長
2019・2020年度負担増世代が考える社会保障改革委員会／2020年度グローバル競争下の人材戦略と労働市場改革委員会 各副委員長



佐々木 紀彦（ささき のりひこ）

NewsPicks Studios 取締役社長 CEO
2019・2020年度政治改革委員会／2020年度日本の明日を考える研究会 各副委員長

（五十音順・敬称略。副委員長職は7月17日現在）