

金融機関経営とイノベーションのジレンマ

一橋大学大学院経営管理研究科 教授 野間幹晴

「技術的には可能」

「このサービスは、技術的には日本企業でも開発可能です。」

これは、中国・深圳のセンスタイムに日本の金融機関の経営陣と訪問したときに、ある金融機関のエンジニアが発した言葉である。デジタル・トランスフォーメーションに取り組もうとする日本企業について考えるときに、私はこの時のことを鮮やかに思い出す。

センスタイムは、画像認識に強みを持っている。車線や路肩、走行可能領域、車両、歩行者、交通標識、進行などを検出する技術に優れるほか、写真や動画に写されたさまざまな物体を認識する技術を開発している。その技術は、自動運転や先進運転支援システムやスマートシティなどの分野で活用されている。2018年、中国政府はAI分野の発展に向けて5社を選出した。バイドゥやアリババ、テンセント、iFlyTekに加え、センスタイムが選ばれており、同社への期待は高い。

センスタイムのオフィスでは、街に設置されたビデオカメラで撮影した動画がリアルタイムで画面に映し出されていた。画像識別技術を応用して街行く自動車や往来する人々をリアルタイムで識別した画面が投影されており、自動車には車種や年式、色などの情報が追加され、人には性別や年齢などの情報も表示されていた。これらの画面を見たときに、エンジニアの方が「技術的には可能である」との発言をされた。

イノベーションのジレンマ

技術的に可能であるということとビジネスに実装することとの間には、大きな隔りがある。このことは、ハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセン教授が唱えた「イ

ノベーションのジレンマ」と深く関連している。同時に、デジタル・トランスフォーメーションを実現しようとする企業にとって、重要な論点である。以下では、いくつかの事例と共に議論したい。

歴史を紐解くと、技術や市場の変化に伴い、産業をリードしていた企業が他社にその地位を明け渡すことがある。21世紀に入ってから的事例では、フィーチャー・フォンからスマートフォンへの移行に伴う、プレイヤーの変化がある。フィーチャー・フォン市場でパナソニック、富士通、NEC、ソニー・エリクソンなどが市場を席巻していたが、スマートフォンの登場によってアップルやグーグルにその地位を奪われた。古い事例では、メインフレーム市場からPC市場への変化がある。1980年代にメインフレーム市場でIBMが一大全盛期を築いたが、ダウンサイジングの波によりPC市場が中心になるとデルやコンパック、そしてマイクロソフトやインテルに産業の盟主の座を奪われた。

これらの事例に共通するのは、優良企業は必ずしもライバルだと想定していなかった企業にその地位を奪われたということである。パナソニックや富士通、NEC、ソニー・エリクソンは、携帯電話市場においてアップルやグーグルをライバルとは見なしていなかった。同じように、IBMにとってデルやコンパックはライバルではなかったし、マイクロソフトやインテルにいたってはサプライヤーにすぎなかった。このことは、現在、産業で支配的な企業がその存立を脅かされるとすると、その原因となるのは優良企業がライバル視している企業ではなく、ライバルだと想定していない企業だということを示唆する。もちろん、金融機関も同じである。

ロボアドバイザー市場におけるウェルスナビの躍進

日本のロボアドバイザー市場ではウェルスナビ

ビが躍進しており、イノベーションのジレンマが起きつつある。ウェルスナビの2022年12月期第2四半期の決算資料によると、2022年3月時点で同社の預かり資産は6,626億円で、2位の1,446億円を大きく引き離している。同じく運用者数も33.2万人と、2位の11.8万人に大差をつけている。

ロボアドバイザー市場において、ウェルスナビの観点からライバルとなる企業群には3つのタイプがあった。第1の企業群は、既存の大手証券会社である。第2の企業群は、オンライン証券会社である。第3の企業群は、ウェルスナビと同じようなタイミングでロボアドバイザー市場に参入したスタートアップである。ウェルスナビがスタートアップとの競争で勝利を収めた論理の本質は、「ものづくり」する金融機関というコンセプトにある。このコンセプトも興味深いのが、ここでは大手証券会社やオンライン証券会社などの既存企業との競争に焦点を絞る。

既存の証券会社のほぼ全てが中期経営計画などでロボアドバイザー市場への参入を表明していたし、実際に参入した企業も少なくない。加えて、既存企業は投資に必要となるヒト・モノ・カネなどの経営資源についても、ウェルスナビに劣後していたとは言えない。それにもかかわらず、現時点では、預かり資産や運用者数という観点で、ウェルスナビはロボアドバイザー市場で一人勝ちしている。

既存の証券会社がロボアドバイザー市場で強固な地位を築くことに成功しなかった理由は、イノベーションのジレンマで説明できる。イノベーションのジレンマとは、業界をリードしていた優良企業がある種の市場や技術の変化に直面した時、図らずもその地位を守ることに失敗する現象である。新技術は2つに分類される。1つは持続的技術と呼ばれ、主要市場の顧客が今まで評価してきた性能指標にしたがって、既存の製品を向上させる技術である。いま1つは破壊的技術であり、少なくとも短期的には製品の性能を引き下げる効果を持つと同時に、従来とは全く異なる価値基準を市場にもたらす。優良企業をその地位から引きずり下ろすのは、破壊的技術である。そして、優良企業が業界リーダーの座を失った最大の理由は、その優れた経営にある。

既存顧客の意見に真摯に耳を傾け、主要市場の顧客が求める製品・サービスに注力し持

続的技術への投資を継続し、小規模な市場で求められる破壊的技術に投資しない結果、優良企業はリーダーの地位を失う。既存の優良企業が破壊的技術に投資するのは合理的でないと判断するには、3つの論理がある。第1に、破壊的製品のほうがシンプルで低価格、利益率も低いからである。第2に、破壊的技術が最初に商品化されるのは、新しい市場や小規模な市場である。第3に、優良企業にとって最も収益性の高い顧客は、通常、破壊的技術を利用した製品を求めず、また当初は使えないからである。

既存企業のジレンマを逆手に取るスタートアップ

このイノベーションのジレンマの議論は、ロボアドバイザー市場で既存企業がその地位を守ることができなかったことに当てはまる。ロボアドバイザー市場は、既存の大手証券会社にとって手数料の水準も低く、利益率も低く、小規模な市場である。さらに、大手証券会社の主要顧客である高齢者層は、スマートフォンによる取引をそれほど求めていない。これらの理由によって、既存企業はロボアドバイザー市場に参入することを合理的だとは考えなかったのである。

既存企業の観点では必ずしも魅力的とは言えない市場に、ウェルスナビはなぜ参入したのであろうか。2つの理由があると考えられる。まず、長期的な視点に立つと魅力的な市場だからである。スマートフォンで資産運用を行う顧客は、徐々にだが増加しつつある。さらにウェルスナビの経営陣は、既存企業がイノベーションのジレンマに直面し、ロボアドバイザー市場には本格的に経営資源を投資しないことを確信していたからだとは私には考えている。言い換えれば、既存企業が合理的な経営判断によって参入しない、あるいは参入しても十分な経営資源を投下しない市場を選択したのである。今後も、既存企業のジレンマを逆手に取ったスタートアップが新たな市場を創り続けるであろう。既存企業には、イノベーションのジレンマを克服する果敢な意思決定が必要不可欠である。