

Title	イノベーションの黒子としてのメガバンクのあるべき姿：メガバンクのR&D機能の在り方とは
Author(s)	西村, 卓也; 若林, 秀樹; 田村, 浩道
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 355-359
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19175">http://hdl.handle.net/10119/19175</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## イノベーションの黒子としてのメガバンクのあるべき姿 ～メガバンクの R&D 機能の在り方とは～

○西村卓也（東京理科大 MOT／三菱 UFJ 銀行），若林秀樹，田村浩道（東京理科大 MOT）  
[8822107@ed.tus.ac.jp](mailto:8822107@ed.tus.ac.jp)

### 1. はじめに

1994 年、ビル・ゲイツ氏は「銀行機能は必要だが、今ある銀行は必要なくなる」と発言した。その後約 30 年が経過した今、メガバンクが提供する金融サービスは確実に高度かつ複雑にはなったものの、ビジネスモデルの本質である「金融仲介機能」は変わっていない。ただし、メガバンクは同機能を強化する過程で、様々なノウハウを蓄積してきた。具体的には、メガバンクは伝統的に、法人取引における与信管理の高度化を目的に産業調査機能を有しているが、近年ではそれを活用した顧客企業向けのコンサルティングも手掛けている。ただし、メガバンクが提供するバリューチェーンを R&D (Research and Development) 視点で整理すると、未だ Research 領域に留まっているのが現状である。

筆者は、メガバンクのポジショニング戦略としては、事業や産業を開発する Development 領域への拡大が有効と考えており、そのアプローチ方法として、製造業の CFO を起点にしたイノベーションに着目している。メガバンクはこれまでも製造業に対して CFO を派遣してきたが、必ずしも事業に精通していない点や片道切符の出向／転籍である点が課題である。

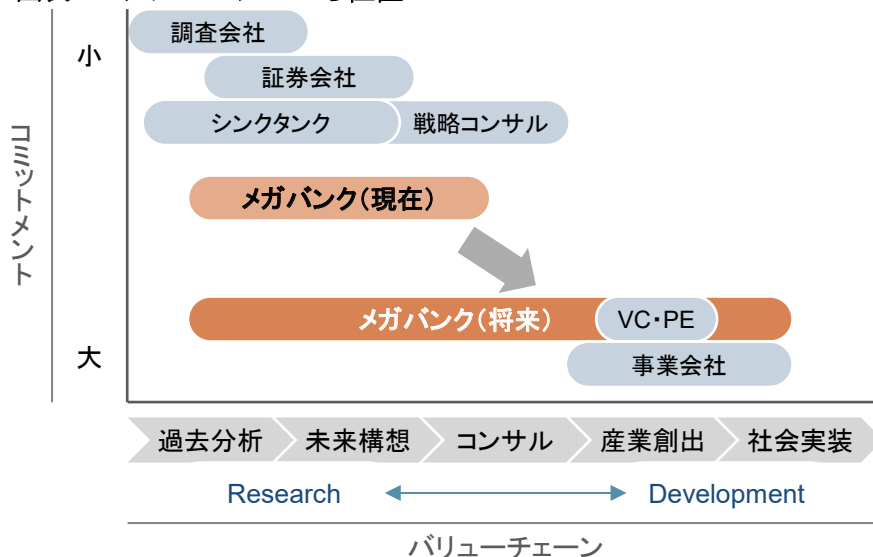
本稿では、次世代のメガバンクのあるべき姿として、新たな CFO の派遣制度を提言するとともに、Development 領域への進出に向けた「開発センター構想」についても報告する。

### 2. メガバンクのポジショニング戦略

産業は「商流」「物流」「金流」で構成される。「主」は商流で、物流と金流はそれを完結するための「従」たる位置付けであり、金流を提供するメガバンクは、言わば“産業の黒子”である。メガバンクは戦後のカネ不足の時代に間接金融を通じて我が国産業の発展に貢献しながら、自身の事業基盤を大きく成長させてきた。しかし、足元では 2010 年代以降の世界的な金融緩和によるカネ余りを背景とした金利の低下や、テクノロジーの進展に伴う異業種からの金融業への参入など、事業環境は厳しさを増している。

次に、R&D 視点でのメガバンクの立ち位置を整理する（図表 1）。メガバンクは融資業務を始めとした顧客企業に対する与信判断の精度を上げる目的で、伝統的に産業調査機能を有しており、行内向けには各業界の変遷や今後の展望を発信するほか、行外向けには顧客企業との関係強化に向けた事業戦略提案などのコンサルティングも手掛けている。

図表 1 メガバンクの立ち位置



(出所) 西村卓也

このようにメガバンクは **Research** に重心を置いたポジションを取っているものの、当該領域にはシンクタンクや戦略コンサルなどの競合も多く、差別化は困難な状況にある。さらに、**R&D** に対するコミットメントにおいても、メガバンクはローリスク/ローリターンである融資の提供に留まっている。こうしたなか、上述の厳しい事業環境を踏まえると、メガバンクは自身の存在意義を再定義した上で、ポジショニングを適切に転換することが必要となるだろう。この点、筆者は、メガバンクは **Development** 領域において高いコミットメントで事業会社を支援する“イノベーションの黒子”を目指すべきだと考えている。

### 3. 先行研究

イノベーションや **R&D** に関する先行研究は多数存在するものの、「**CFO** によるイノベーションや **R&D** に対する貢献」に言及した論文は少ない。若林 [1] は、業績拡大は最高経営責任者 (**CEO**)、イノベーション促進は **CTO**、そのリスクを考えるのは最高財務責任者 (**CFO**) の責務であると指摘した。

### 4. 我が国イノベーションにおける CFO の役割

企業が持続的な成長を遂げるには、技術や産業の潮流変化を踏まえて、リスク/リターンのバランスを考慮しながら、新たな事業領域を開発していくことが求められる。企業の経営陣は **CXO** (**Chief X Officer**) という肩書を持ち、それぞれの所管業務を有しているが、筆者は、**CFO** (**Chief Financial Officer**、最高財務責任者)こそが企業成長の鍵を握ると考えている。

**CFO** の役割は、一義的には財務を取り仕切る元締めであり、事業開発に係るリスク管理や投資業務を担うが、それには技術に対する目利き力や、事業の特性に応じた資金調達が欠かせない。つまり、成長戦略と財務戦略の一体運営が重要となる。さらに、**CFO** は新規事業開発に伴う組織改編や社内外からの人材獲得に向けたインセンティブ設計などの経営資源の配分に際して、社内の各部署との接点を有するため、全社戦略における役割は幅広い。

そこで、本稿では我が国製造業における **CFO** の特徴を把握すべく、「学歴・職歴」における①外資系企業 **CFO** との比較、②属性毎の株価パフォーマンス、に関する分析を行った。

#### 4.1 外資系企業 CFO との比較

日系企業と外資系企業における現役 **CFO** の学歴及び職歴を比較した (図表 2)。対象企業は **R&D** 費率の高いエレクトロニクス企業を中心に、日系企業 21 社<sup>1</sup>、外資系企業 13 社<sup>2</sup>を選定した。

日系企業では、文系出身が大半を占めるほか、生え抜きが多く、メガバンク出身者も相応に存在する。一方、外資系企業では、文系/理系に大差はなく、**MBA** 取得者が過半を占めている。また、生え抜きは存在せず、事業会社の **CFO** 歴任者や証券会社出身者が多い特徴が見受けられる。このため、**CFO** のビジネスリテラシーやファイナンスリテラシーも高く、成長戦略と財務戦略の整合性が取りやすい構造になっている。

図表 2 日系企業と外資系企業における **CFO** の差異<sup>3</sup>

	学歴			職歴				
	学士		修士	生え抜き	事業会社	銀行	証券会社	その他
	文系	理系	MBA					
日系	86%	14%	29%	67%	14%	14%	0%	5%
外資系	54%	46%	62%	0%	46%	8%	38%	8%

(出所) 西村卓也

<sup>1</sup> 東芝、日立製作所、三菱電機、ニコン、富士通、ルネサスエレクトロニクス、沖電気工業、村田製作所、アンリツ、太陽誘電、TDK、SCREEN ホールディングス、日本電産、オムロン、ソニーグループ、シャープ、パナソニック、キヤノン、アドバンテスト、NEC、三菱重工業

<sup>2</sup> Alphabet、Apple、Meta、Amazon、Microsoft、Qualcomm、NVIDIA、AMD、Broadcom、intel、TSMC、GlobalFoundries、ASML

<sup>3</sup> 学士と修士の両方に該当する者はダブルカウントとした。

## 4.2 属性毎の株価パフォーマンス

次に、学歴・職歴の属性と在任期間中の株価パフォーマンスの関係性を図表3に示した。対象企業は前述と同様だが、学歴に関しては判明限りとしたため、サンプル数は少なくなっている。

学歴では、MBAを取得したCFOのパフォーマンスが高くなっている。また、職歴では、生え抜き／事業部経験はパフォーマンスが良い一方、生え抜き／経理一筋やメガバンク出身者は低調だった。おそらく理由は、日本では長らく間接金融が主役で、資本コストを意識した企業経営が不十分だったことが考えられる。また、バブル崩壊も相俟って無借金経営が是とされたため、攻めのCEOと守りのCFOで足並みが揃わず、事業を通じて得た余剰資金をR&D、配当、内部留保等のリスク／リターンに応じて適切に振り分けることができなかつた可能性がある。とりわけ、メガバンク出身のCFOはノーリスク志向が強く、パフォーマンスが悪かつたのではと推測する。

したがって、我が国製造業のCFOの課題としては、「技術・事業」及び「コーポレートファイナンス」に精通する人材が不足していることが挙げられる。

図表3 CFOのキャリアパスと株価パフォーマンスの関係

学歴	対象者数	勝ち	負け	勝率	職歴	対象者数	勝ち	負け	勝率
大卒文系	25	9	16	36%	生え抜き／経理一筋	45	17	28	38%
大卒理系	4	1	3	25%	生え抜き／事業部	17	9	8	53%
MBA	5	4	1	80%	外部／メガバンク	11	4	7	36%
その他	1	0	1	0%	外部／その他	9	5	4	56%
合計	35	14	21	40%	合計	82	35	47	43%

(出所) 西村卓也

## 5. メガバンクによるイノベーションへの貢献に向けた提言

次に、上述の我が国製造業のCFOにおける課題に対する、メガバンクの貢献余地について提言する。

企業の成長に繋がる事業開発に貢献できるCFOには「技術を正しく見極める業界知見」「コーポレートファイナンス」「組織を動かす力」が必要と考えられる。図表4には左記のスキルセットと属性毎の充足度を整理した。前述の生え抜きCFOのうち、経理一筋と事業部経験者で株価パフォーマンスに差が生じた要因としては、業界知見の有無が投資判断に影響を与えたと推測する。また、メガバンク出身CFOは、主に営業部門や企画部門出身の元役員が大半であり、業界知見が不足していたほか、派遣先でのキーパーソンとのリレーションも十分ではないため、パフォーマンスが低調だったと考えられる。

他方、メガバンクで産業調査に従事するアナリストは、担当セクターにおける業界知見を備えているほか、グループ内の証券会社で投資銀行部門やエクイティリサーチ部門でのアナリスト業務の経験者も多く、一定以上のファイナンスリテラシーを有している。ただし、「組織を動かす力」に関しては、銀行アナリストは従来のCFO派遣者と同様に不足しているのが実態である。

そこで、銀行アナリストが製造業への出向を経験し、製造業において組織を動かす力を習得できれば、理想的なCFOとして活躍できる可能性がある。

図表4 CFOに求められるスキルセット

CFO属性	業界知見	財務	組織を動かす力
メーカー生え抜き (経理一筋)	△	△	○
メーカー生え抜き (事業部経験)	○	△	○
メガバンク出身	△	○	○
銀行アナリスト	○	○	△
銀行アナリスト (メーカー出向)	○	○	○

(出所) 西村卓也

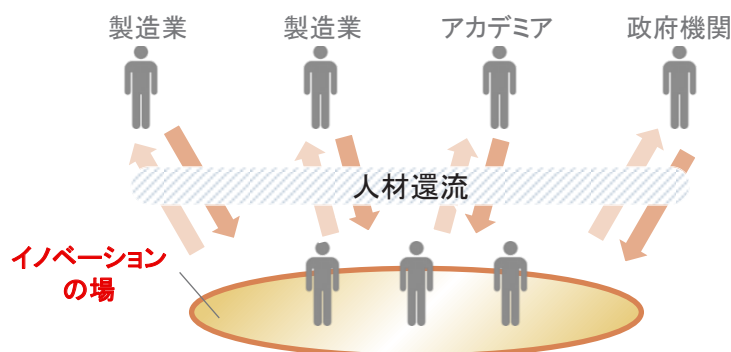
## 6. メガバンクと製造業による人材還流制度

前述の通り、メガバンクは事業会社に対して CFO を派遣してきたが、一方通行の人事であり、出向経験が銀行内に蓄積しないという問題があるため、派遣制度を見直す余地がある。具体的には、CFO を派遣する際に、当人に加えて若手アナリストをチームで派遣し、アナリストは産業に対する見立て等で CFO をサポートしつつ、組織の動かし方を含めた CFO 業務に必要な素地を養う。数年間の出向期間後、アナリストは銀行に戻り、将来、大手製造業の CFO として派遣する。引退したメガバンク出身 CFO は出向元のメガバンクが再雇用し、ネットワークキングなどで貢献してもらいたいだろう。この際、仮に CFO 候補者が出向先で活躍できなかったとしても、人事評価が下がらないような制度設計が重要となるだろう。

将来的には、製造業からメガバンクに派遣する余地も生まれるだろう。製造業の有望な中堅社員を銀行アナリストが所属する部署に派遣し、出向元の事業やコーポレートファイナンスに対する理解を深め、その後出向元の CFO などの幹部として登用する形が想定される。更なる展望としては、アカデミアや政府機関のキープレイヤーも巻き込み、産学官での人材還流への発展も考えられる。

上記の相互の人材還流制度を構築できた場合、製造業の事業戦略におけるキーパーソンである CFO とのリレーションが一気に深まるため、メガバンクがエコシステムを形成する際に主要企業を巻き込みやすくなり、成果も高まることが期待できる（図表 5）。

図表 5 産学官での人材還流を通じたイノベーションの場作り



## 7. メガバンクによるエコシステム形成力に関する考察

ここで、メガバンクによるイノベーションへの貢献に関して、「オープンイノベーションのためのエコシステム形成力」について考察する。

製造業の R&D 戦略の変遷は次の通りである。榊ら [2] によると、戦後から 1980 年代にかけては、自社内に中央研究所を抱えて、自社内で研究⇒開発⇒生産⇒販売というバリューチェーンを垂直統合により、革新的な製品を生み出す「リニアモデル」が一般的だった。

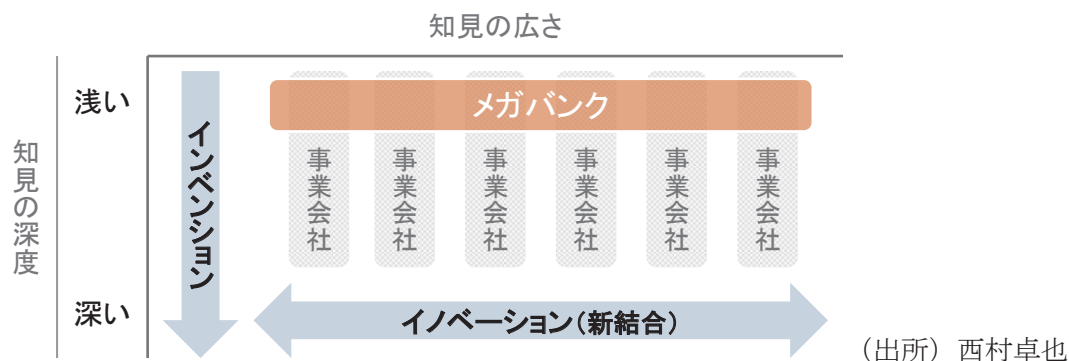
その後、榊原 [3] によると、1990 年代以降は、バブル崩壊に伴い、企業は基礎研究を主たる業務とする中央研究所を維持することが難しくなり、事業部内に研究部門を持たせる例や、中央研究所の役割を応用研究や製品開発に転換させる例が散見された。それと並行して、自社技術と社外の技術を組み合わせ、新たな製品を開発する潮流が生じ、M&A を活用して必要な技術を取り込む A&D (Acquisition & Development) 戦略、産学官に亘るオープンイノベーションを志向する動きが強まっている。

事業会社とメガバンクが持つ業界知見の特徴は図表 6 のように整理できる。事業会社が事業ドメインを中心に「狭く深い」知見を有する一方、メガバンクは産業調査機能に基づいて「広く浅い」知見を有している。近年のオープンイノベーションが目指すものは、異なるドメインの技術や事業を組み合わせで新たなビジネスを開発することであり、まさにメガバンクが有する知見の活用余地は大きい。

さらに、メガバンクは銀行取引において幅広い産業の上位企業との接点を有しており、かつ他業禁止の規制を受けているため、利益相反の関係になりにくい。このため、中立的な第三者として、オープンイノベーションにおけるエコシステムの運営を担える可能性が高い。



図表 6 業界知見におけるメガバンクと事業会社の比較



## 8. おわりに

R&D のキーポジションとして CFO に着目し、我が国製造業の CFO が抱える課題を分析した上で、メガバンクによる貢献のあり方として“イノベーションの黒子”を構想した。さらに、銀行アナリストを組み込んだ新たな CFO 派遣制度を提言し、将来的なメガバンクの開発センター構想について述べた。

ただし、外資系企業 CFO との比較においては、学歴や職歴に関する調査に限界があり、現役 CFO のみを対象としているため、相関関係を検証するには対象企業の拡大が必要となる。また、CFO に求められるスキルセットを整理し、銀行アナリストのポテンシャルの根拠としたが、分析の粒度が粗い点は今後の課題としたい。

## 参考文献

- [1] 若林秀樹、日本経済新聞（2020年7月3日、23ページ）
- [2] 榊剛史ら、[人工知能 36 卷 2 号（2021 年 3 月）「企業における研究開発部門の役割と創出価値」](#)
- [3] 榊原清則、[映像情報メディア学会誌 Vol. 68, No.6 「日本の製造業と課題と展望」](#)