

| | |
|--------------|---|
| 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 (II) |
| Author(s) | 西村, 卓也; 若林, 秀樹; 小林, 憲司 |
| Citation | 年次学術大会講演要旨集, 39: 604-609 |
| Issue Date | 2024-10-26 |
| Type | Conference Paper |
| Text version | publisher |
| URL | http://hdl.handle.net/10119/19520 |
| 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（Ⅱ）

○西村卓也（東京理科大 MOT／三菱 UFJ 銀行），若林秀樹，小林憲司（東京理科大 MOT）
takuya_2_nishimura@mufg.jp

1. はじめに

産業は「商流」「物流」「金流」で構成されるが、「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、これまでは“産業の黒子”として、我が国産業の発展に貢献してきたといえる。ただし、ビジネスモデルに着目すると、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、「金融仲介機能」は本質的には変わっていない。

筆者は、次世代のメガバンクのビジネスモデルを模索する中で、前報 [1] では、メガバンクによる貢献領域を R&D (Research and Development) 視点で捉えて、「Development 領域への拡大」が有効であり、その切り札として CFO (Chief Financial Officer) を起点にしたイノベーション手法を考察した。

本稿では、上記貢献領域を「Development～Business 領域におけるオープンイノベーション」と改め、もう 1 人の切り札として CTO (Chief Technology Officer) を加えた上で、オープンイノベーションの成功に必要な「CTO 機能」と「CFO 機能」を再定義した。

また、両機能のスキルセットを考察し、メガバンクと事業会社の充足度を踏まえて、それぞれの役割分担を整理した上で、不足するスキルセットを互いに補完し合う仕組みを考察したので報告する。

2. 先行研究

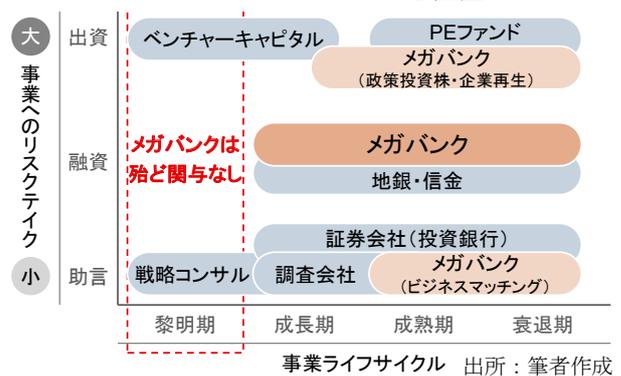
前報 [1] では、R&D 視点でメガバンクのポジショニングを整理した。メガバンクは法人取引での融資業務で必要な産業調査機能を用いた Research 領域に重心を置いており、顧客企業に対するコンサルティングも手掛けているものの、戦略コンサルなどの競合が多く、差別化は困難であると指摘した。

「メガバンクによる産業への貢献」をテーマにした先行研究は多数存在する。三上 [2] は、高度成長期における融資を通じた資金供給を通じた産業発展への貢献を、小野 [3] は、株式の持合いを通じた資金調達の安定化を、望月ら [4] は、メガバンクが持つ情報を活用したビジネスマッチングを、関 [5] は、企業再生と不良債権処理を目的としたデット・エクイティ・スワップの活用をそれぞれ報告している。

これらの先行研究を踏まえて、「事業ライフサイクル」と「事業へのリスクテイク」の軸で、メガバンクの現在のポジショニングを図表 1 に整理した。メガバンクは、事業の成長期～衰退期において、融資を中心とした貢献をしているものの、「黎明期」における関与は殆ど見当たらない。

他方、メガバンク以外の事業会社に対する支援者のポジショニングをみると、黎明期では、ベンチャーキャピタルがスタートアップに対する出資を行うほか、戦略コンサルは企業内ベンチャーなどに対する助言を行っている。

図表 1 メガバンクの立ち位置

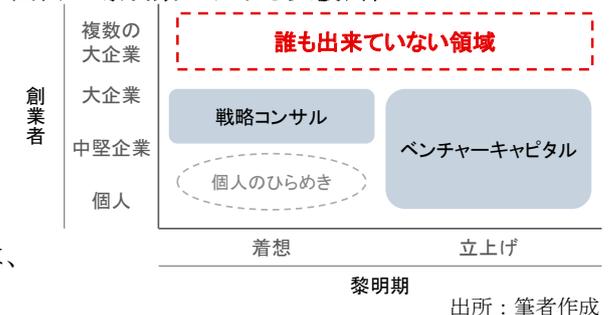


3. メガバンクが目指すべきポジショニング

上述の通り、黎明期では、ベンチャーキャピタルや戦略コンサルが事業会社を支援しているが、より詳細に観察すると、それぞれ個社単位での「立上げ」や「着想」での関与に留まっている。

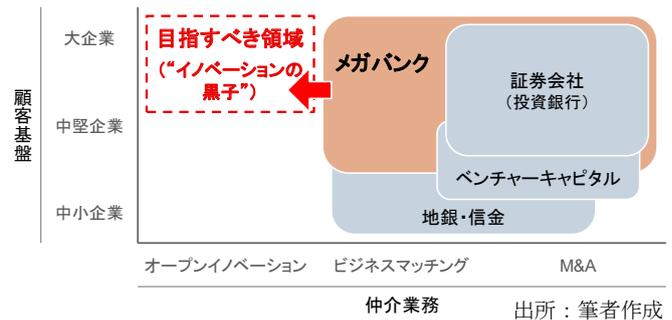
近年、オープンイノベーションの重要性が高まる中、半導体などの領域では、政府主導による新会社設立や、コンソーシアム設立が相次いでいるが、大企業同士のオープンイノベーションを通じた事業開発については、現時点で誰も支援できていない（図表 2）。

図表 2 黎明期における支援会社のポジショニング



オープンイノベーションにおけるエコシステムの形成には、「多様な企業との接点」と「仲介機能」が必要になるが、現在、メガバンクはこれらを用いて、成長期～衰退期において、ビジネスマッチングやM&Aを支援してきた。今後は、黎明期での大企業同士のオープンイノベーションの仲介役となる“イノベーションの黒子”を目指すべきである、と筆者は考えている（図表3）。

図表3 メガバンクが目指すべきポジショニング



4. 事業会社におけるイノベーションの担い手

事業会社においてイノベーションを牽引する主な担い手は、CEO（Chief Executive Officer）、CTO、CFOとされ、いくつか先行研究が存在する。

若林[6]は、3者の役割分担を、業績拡大はCEO、イノベーション促進はCTO、そのリスクを考えるがCFOと整理した。石川[7]は、CTOの役割は企業の成長段階に応じて変化し、売上高10兆円の壁を突破するには、ポートフォリオマネジメントだけでは限界があり、自社だけでなく業界構造の変革をリードする「社会的イノベーション」が必要だと主張している。

徳成[8]は、CFOは単なる金庫番に留まらず、冷徹な計算とアニマルスピリッツ¹を併せ持ち、企業の成長を後押しする役割を担うべきだと主張している

上記を踏まえて、CEO/CTO/CFOの役割分担を事業ライフサイクル軸で、図表4に整理した。

従来は、CTOが黎明期～成長期で、基礎研究→開発研究→事業化を通じて新たな事業を生み出し、CFOが成熟期～衰退期で、コスト構造改革などを通じて収益力の改善を行い、CEOが事業全体を統括するという運営がなされていた。

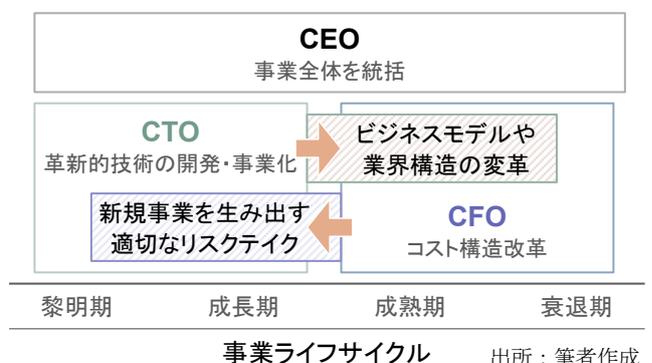
しかし近年では、企業が持続的な成長を遂げるために、CFOは技術や産業の潮流変化を踏まえて、リスク/リターンのバランスを考慮しながら、新たな事業領域を開発していくことが求められるため、CFOの役割は、財務を取り仕切る元締め役割に留まらず、技術に対する目利き力を活かした適切なリスクテイクと、事業特性に応じた資金調達が必要とされる。

一方、CTOも、新製品の開発に加えて、ビジネスモデルの高度化やエコシステムの形成を通じた業界構造の設計による企業の成長を支えることが求められている。

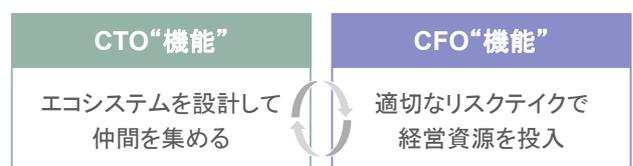
つまり、近年ではCFOとCTOは、互いの領域に染み出しながら、事業ライフサイクルの全域に亘って連携することが重要になっている。

このことから、筆者は、オープンイノベーションを成功させる要素として、エコシステムを設計して、仲間を集める「CTO“機能”」と、適切なリスクテイクで経営資源を投入する「CFO“機能”」が両輪として機能することが必要であると定義する。

図表4 CXOにおける管掌領域の変化



図表5 オープンイノベーションをもたらすCTO“機能”とCFO“機能”



出所：筆者作成

¹ 「実現したいことに対する非合理的なまでの期待と熱意」のこと。

5. 「CFO 機能」と「CTO 機能」の要件定義

次に、オープンイノベーションをもたらす CFO・CTO 機能に必要なスキルセットを再定義する。なお、本章以降の論述においては、東京理科大学 MOT の在籍ゼミにおいて、合計 30 名近い各社 CTO や他大学ビジネススクール教授などの有識者と議論を行うことで、内容の質を担保している。

5.1 「CFO 機能」の要件定義

前報 [1] では、CFO の職歴に着目して 4 つの属性に分類した上で、在任期間中の時価総額の増減率との関係性を分析した。生え抜き（事業部経験）や外部（その他）は日経平均に対して勝ち越している一方、生え抜き（経理一筋）や外部（メガバンク役員）は負け越している。

上記の結果を踏まえて、CFO 機能に必要なスキルセットは、①産業に対する目利き力、②コーポレートファイナンス、③組織マネジメント力が必要である、と筆者は考えている。

①産業に対する目利き力

投資対効果を高めるためには、「検討対象となる新たな研究・技術・製品の中から勝ち筋を見極め」が重要であり、その判断には、当該分野に関する知見が必要となる。

この点、事業部を経験した生え抜きや、当該分野に携わった経験のある事業会社からの転職者においては、少なくとも当該事業に関する技術に対する理解は深く、このスキルの充足度も相対的に高いと考えられる。ただし、理想的には、近年では産業構造が複雑化するなか、周辺領域を含めて潮流変化を理解するスキルが求められる、と筆者は考えている。

②コーポレートファイナンス

次に、勝ち筋に対して投資して利益が出たとしても、必ずしも企業価値が向上するとは限らない。本筋から外れるため詳細は省略するが、投資家は ROE などの資本効率を重視する傾向が強く、株価上昇には規律の取れた資本財務戦略が不可欠である。

ただし、高い資本効率を過度に追い求めると、事業のボラティリティを受け止め切れない場合や、ポテンシャルの高い新規事業の芽を摘んでしまう場合があるため、事業の特性を踏まえて適切な財務基盤を構築することが肝要である。

③組織マネジメント力

最後に、勝ち筋を見極めて、適切な財務基盤の下で投資判断を下したとしても、組織が適切に動かせないと意味がない。その際、社内に構築した属人的なネットワークを駆使して、様々な部署のキーパーソンを巻き込むことが重要となる。

実は、新規事業の立上げにおける CFO 機能の役割は幅広く、業績計画の策定や資金調達などの財務運営に加えて、組織設計や社内外からの人材獲得に向けたインセンティブなどの制度設計などの経営資源の配分を担うため、社内の様々な部署との人脈が重要となる。

5.2 「CTO 機能」の要件定義

オープンイノベーションにおけるエコシステムの形成プロセスは、潮流変化を踏まえて次世代の産業構造を描く「着想」、他社との議論を通じて構想をブラッシュアップさせながら、協調領域を共有できる仲間を集める「設計」、キープレイヤーと足並みを揃えながら実現させる「実装」に大別される。

このプロセスに沿って、筆者の業務経験を踏まえて、CTO 機能に必要なスキルセットを整理する。「着想」では①構想力が、「設計」では②人脈、③対話力、④調整力が、「実装」では⑤実行力がそれぞれ求められる、と筆者は考えている（図表 6）。

①構想力

「着想」では、中長期的な産業構造の変容に対する見立てを持ち、産業のあるべき姿に対する仮説を立てるため、周辺セクターを含めて産業を俯瞰的に捉える力が必要となる。

②人脈

「設計」では、自分が立てた仮説に対して共鳴してくれる仲間を集める。このため、当該セクターや周辺セクターにおいて、有力企業やアカデミア、関係省庁及び当該組織のキーパーソンとの幅広い接点があることが重要となる。

③対話力

幅広い「人脈」で接点を持った後、有効なエコシステムを設計するには、相手の心理的安全性を高めて、本音で議論してくれる関係性を作ることが重要になる。仮にここで、本音でのコミュニケーションができない場合、相手のエンゲージメントが高まらないほか、その後のプロセスで話が進まなくなり、設計を見直す必要が生じるリスクが想定される。

④調整力

関係企業と本音で議論をした後、エコシステムに実効性をもたせるには、各社の意向を踏まえて、協調領域／競争領域を見極めて、各社から賛同を取り付けることが必要である。また、熱意や時間軸などの足並みが揃う企業の組み合わせを見つけて、各社と利害関係を調整しながら、具体的な座組みを設計することが求められる。

⑤実行力

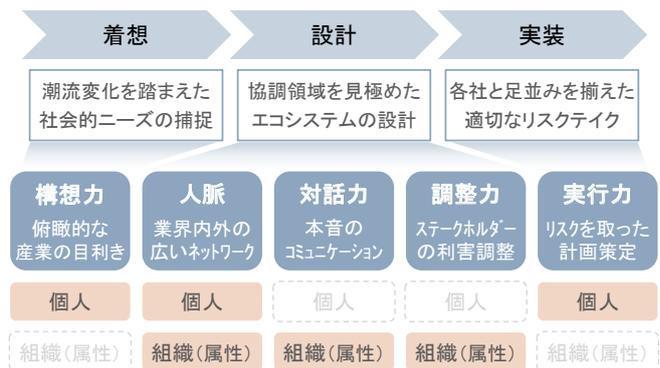
「実装」では、関係各社と目線を合わせながら、目標設定をすることになるが、ここでは“適切”なリスクを取りながら、成果獲得を目指す姿勢が求められる。ただし、「適切」の度合いは、企業のリスク許容度に起因する「企業文化」に応じて差が生じやすく、特に事業会社とメガバンクでは、リスクに対する感覚が大きく異なる。

上記の5つのスキルセットには、「個人」と「組織（属性）」に属する要素が混在している、と筆者は考えている。つまり、仮に会社を辞めた場合でも本人に残るスキルは、「個人」に属し、それ以外は組織に帰属するスキルであると整理できる。

例えば、「構想力」や「実行力」は、本人の知見や抽象力、本人の性格や事業特性に対する理解に裏付けされるものが多く、「個人」に属すると言える。一方、「対話力」や「調整力」は、本人のスキルもさることながら、所属組織の属性による影響が大きいため、「組織」に属すると考えられる。

また、「人脈」に関しては、関係構築の初期段階では、「組織」への帰属部分が多いものの、関係が深まるとともに、徐々に「個人」に移っていく性質があるため、「個人」と「組織」の両方に属する、と整理した。

図表6 エコシステムの構築ステップとCTO機能のスキルセット



出所：筆者作成

6. CFO機能とCTO機能における事業会社とメガバンクの比較

6.1 「CFO機能」における比較

各属性におけるCFO機能のスキルセットの充足度を図表7に示す。

上記を踏まえて、CFO機能の担い手として最も適性が高いのは、「生え抜き（事業部経験）」であると言える。この結果は、CFOの属性と株価パフォーマンスとの関係性に関する分析結果と符合している。

同属性がCFO機能を十分に果たすには、「産業に対する目利き力」と「コーポレートファイナンス」の充足が必要となるが、後者に関しては独力での習得が可能である一方、前者に関しては、通常業務や独力での習得は困難であり、何らかの対策を講じる必要がある。

図表7 「CFO機能」のスキルセット充足度

| 属性 | 産業に対する目利き力 | コーポレートファイナンス | 組織マネジメント力 |
|-------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| 生え抜き（経理一筋） | 事業に対する理解が十分には深くない | ファイナンスではなく会計・資金繰り中心 | 企業文化や力関係を熟知している |
| 生え抜き（事業部経験） | 事業理解は深いが周辺領域を含めた俯瞰力は不十分 | 金融に対する知見は豊富ではない | 企業文化や力関係を熟知している |
| メガバンク役員 | 事業・産業に対する知見に乏しい | コーポレートファイナンスは概ね理解している | 企業文化等を理解し組織に馴染むまでに相応の期間を要する |

出所：筆者作成

6.2 「CTO 機能」における比較

事業会社とメガバンクにおける CTO 機能のスキルセットの充足度を図表 8 に示す。

まず、「組織」の観点では、事業会社は、「人脈」は異業種とのネットワークは限定的であるほか、利害関係がある競合他社とは「対話力」や「調整力」が発揮できない可能性が高い。また、メガバンクは、「人脈」では幅広い業界の有力企業と接点を持っているほか、利害関係にない中立的な立場として、「対話力」「調整力」の充足度が高いと考えられる。

上記を踏まえると、CTO 機能の「組織」としての適性は、メガバンクの方が相対的に高い、と筆者は考えている。

一方、「個人」の観点では、事業会社は、「構想力」日常業務での習得は難しいほか、「人脈」も業界内に限られる傾向がある。他方、「実行力」では、事業特性を踏まえて、適切なリスクを許容する文化が染みついていると考えられる。また、メガバンクは、「構想力」はアナリストであれば習得しているものの、「人脈」では事業部門との属人的な関係を築けている場合が少ないほか、「実行力」でも、銀行で特有のリスク回避がネックになると考えられる。

したがって、メガバンクにおいて CTO 機能の担い手としては、長期間に亘り同一セクターに属し、周辺セクターを含めた深い知見や洞察力を有しながら、当該セクターにおける産官学のキーパーソンとの人脈を持ち、かつ、適切なリスクテイクで、仲間とともに、長い時間をかけてエコシステムを育てていく素養を持つ「業界人」のような人物像が必要である、と筆者は考えている。

7. CTO 機能／CFO 機能の充足に向けた考察

ここまでの議論を整理すると、CTO 機能／CFO 機能におけるスキルセットの充足度を踏まえると、前者はメガバンク、後者は事業会社の適性が高い。ただし、スキルセットの完全な充足に向けては、メガバンクでは“業界人”に必要な要素のうち「産官学の深い人脈」が、事業会社においては、「産業に対する目利き力」がそれぞれ自社では充足が困難である。

ここで、事業会社とメガバンクが互いの機能を提供し合い、両者に不足するリソースの充足させる仕組みについて考察する。

まず、事業会社で CFO 機能の担い手となり得る「生え抜き（事業部経験）」に不足する「産業に対する目利き力」に関しては、メガバンクの「産業調査機能」を活用できるだろう。メガバンクではセクター毎にアナリストが配置されており、各自が周辺領域を含めた産業構造の変化に対する見立てを持ち、顧客企業との共創を通じて、社会課題を解決する新たな産業の創出に取り組んでいる。

メガバンクアナリストの CFO 機能スキルセットの充足度を図表 9 に示す。上述の業務を通じて、「産業に対する目利き力」に係る素養を身につけているほか、証券会社への出向経験者も多く存在することから、「コーポレートファイナンス」も問題ない水準に達していると考えられる。一方、組織マネジメント力に関しては、管理職経験がないため、欠如していると言える。

他方、メガバンクで CTO 機能の担い手となり得る“業界人”の育成に向けて課題となる「産官学との人脈」「リスク許容」に関しては、事業会社がまさに営む「事業」そのものが活用できるだろう。

「事業」には、エコシステム形成においてキーパーソンとなる CXO や事業部長などの「ヒト」のほか、当該事業の運営におけるリスクに対する考え方や意思決定プロセスなどの「文化」が内包されている、と考えられるためである。

図表 8 「CTO 機能」のスキルセット充足度

| | | 人脈 | 対話力 | 調整力 |
|--------|-------|------------------|-----------------|----------------|
| 組織（属性） | 事業会社 | 所属業界の他社・アカデミアが中心 | 競合他社との本音議論は困難 | 各社の利害が衝突する可能性 |
| | メガバンク | 幅広い業界での顧客基盤 | 中立的な立場で本音を引き出せる | 参画企業との利害関係なし |
| 個人 | 事業会社 | 現業の中では習得が困難 | 自社が属する業界内が中心 | 失敗を恐れないリスク許容文化 |
| | メガバンク | アナリストは俯瞰的構想力あり | 事業部門との属人的関係なし | 失敗を恐れるリスク回避文化 |

出所：筆者作成

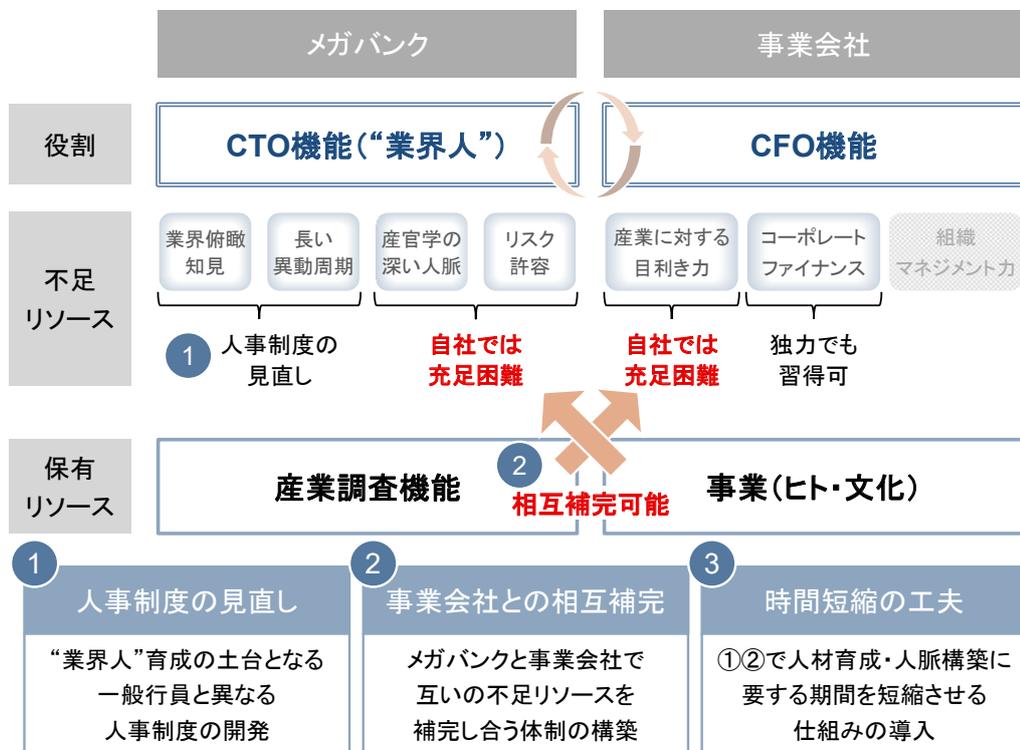
図表 9 メガバンクアナリストにおける CFO 機能スキルセットの充足度

| 属性 | 産業に対する目利き力 | コーポレートファイナンス | 組織マネジメント力 |
|------------|------------------|-----------------------|------------|
| メガバンクアナリスト | 複数の業界に亘る新産業創出に従事 | コーポレートファイナンスは概ね習得している | マネジメント経験なし |

出所：筆者作成

上記を踏まえて、CTO 機能／CFO 機能の充足に向けたアプローチを図表 10 に示す。メガバンクの「産業調査機能」と事業会社の「事業（ヒト・文化）」を互いに補完し合えば、メガバンクの CTO 機能と事業会社の CFO 機能が満たされる、と筆者は考えている。

図表 10 CTO 機能／CFO 機能の充足に向けたアプローチ



出所：筆者作成

8. おわりに

本稿では、次世代のメガバンク像を、現時点でサポート役が存在しない Development～Business 領域でのオープンイノベーションを支援する“イノベーションの黒子”と定義した。同イノベーションの成功には、エコシステムを設計して仲間を集める CFO “機能” と、適切なリスクテイクで経営資源を投入する CTO “機能” が必要として、それぞれのスキルセットを、前者は「産業に対する目利き力」「コーポレートファイナンス」「組織マネジメント力」、後者を「構想力」「人脈」「対話力」「調整力」「実行力」と見出した

さらに、上記スキルセットの充足度を踏まえた、メガバンクの CTO “機能” と事業会社の CFO “機能” という役割分担の下で、両者は互いの不足リソースを補完し得る関係性であることを指摘した。

ただし、その実現に向けた具体的な人事育成制度については考案できておらず、今後の課題としたい。

参考文献

- [1] 西村卓也, 若林秀樹, 田村浩道, “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”, 2023, 研究・イノベーション学会,
- [2] 三上季彦, “メインバンクシステムに関する一考察”, 2004
- [3] 小野伸一, “メインバンク制と金融産業の今後”, 2016
- [4] 望月雄介ら, “協同組織金融機関のあり方”, 2013
- [5] 関雄太, “日本におけるデット・エクイティ・スワップ (債務の株式化)”, 2002
- [6] 若林秀樹, 日本経済新聞 (2020年7月3日、23ページ)
- [7] 石川諭, “イノベーション型 CTO は、業界構造、ビジネスモデルをも変革し、成長させる”, 2024.
- [8] 徳成旨亮, “CFO 思考”, 2023.