

信用金庫の新たなイノベーション戦略 (1)

——課題解決型組織への新たな枠組み——

吉 野 忠 男
上 田 悟

目次

1. 本研究の背景と目的
 2. 信用金庫の概要
 3. 先行研究の検討と研究枠組み
 4. イノベーション戦略における仮説の設定
 5. アンケート調査
 6. イノベーション戦略における仮説の検証
 7. 考察
 8. 結論
- 参考文献

1. 本研究の背景と目的

内閣府の月例経済報告（2016.12）によれば、我が国経済の基調判断として、「景気は、一部に改善の遅れもみられるが、緩やかな回復基調が続いている」とされ、先行きについては、「雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあって、緩やかに回復していく」ことが期待される。しかし、中国をはじめとするアジア新興国の景気が下振れするリスクや、英国のEU離脱問題、米国の大統領選挙などの影響による海外経済に対する不確実性の高まりや、金融資本市場の変動の影響に留意する必要があることが指摘されている。

また、個人消費は持ち直しの動きがあり、設備投資や企業収益は足踏み状態である。さらに雇用情勢は改善し、消費者物価は横ばいの状態である。実体経済としては、総じて横ばいの状態が続いており、消費、設備投資、輸出はいずれも力強さに欠けている状況となっており、経済のけん引役が見当たらないのが現状である。こうした日本経済の足腰の弱さを背景に、政府は2017年に予定していた消費税率の引き上げを2019年10月まで2年半延期を表明している。

一方、日本銀行は、2016年9月に「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」の導入を決定し、金融政策の枠組みを強化した。これにより大胆な金融緩和政策の持続性が高まり、日本経済は緩和的な金融環境が長期的に続き、設備投資や住宅投資の増加などを通じて日本経済を下支えすることが期待される。しかし、最近の金融政策の効果は国債市場におい

て利回りの低位推移が見られ、為替市場及び株式市場で海外の影響によるものが大きく、その効果は不明確であり限定的であると言わざるを得ない状況にある。

特に実体経済に大きく影響を与えている国内の中小企業の経営環境は、中小企業数が減少傾向にあり、とりわけ従業員20人以下の小規模事業者の倒産・廃業は増加傾向にある。企業の収益構造は、リーマンショック以降、大企業、中小企業ともに経常利益が増加している。これは、大企業が売上高の拡大で利益を増加させたことに対し、中小企業は売上高が伸び悩む中で変動費¹⁾や人件費を縮減させ利益を増加させている、いわば大企業の増収増益、中小企業の経費削減という収益構造そのものの違いが鮮明化している。くわえて設備投資額はリーマンショック前の水準に達しておらず、大企業、中小企業にかかわらず設備の老朽化、人手不足の深刻化がある²⁾。

さらに、中小企業専門の金融機関である地域金融機関を取り巻く環境に目を向けると、金融庁平成28年9月「金融レポート」によれば、平成26事務年度までのモニタリングの結果として「全国的な人口減少に伴う貸出規模の縮小が予想される中で、全ての地域銀行が貸し出しの量的拡大を目指すビジネスモデルは、全体としては中長期的に成り立たない可能性がある」との指摘がある。しかし、平成27年事務年度においては「地域に密着した多くの金融機関が、営業地域における顧客の期待やニーズを的確に捉えた商品・サービスを提供し、担保・保証に依存せず取引先企業の事業性評価に基づく融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地域経済の発展と自らの経営基盤の安定を目指す」というビジネスモデルの必要性を訴えている。

つまり、地域金融機関を取り巻く収益環境は、例えば低金利競争・IT企業の台頭・マイナス金利・キャッシュレス化など従来にない新たな要因に直面しているのである。

例えば、日本経済研究センターによると、日本の現金流通量は名目GDPの21%に上る。これはユーロ圏の10%などと比べて突出して高い「現金大国」といえるのではないか。特に個人消費に占める現金比率は50%以上占めており、米国の17%を大幅に上回っている。現在の銀行ATM³⁾の主流はコンビニエンス・ストアのATMであり、将来的にはビットコインなどの仮想通貨やスマートフォンを使った「アップル・ペイ」など新たな決済手段によるキャッシュレス化がさらに進んでいく可能性が高い⁴⁾。金融機関はコンビニエンス・ストアやIT企業などの他業種との競合関係はより激化するものと推察される。

金融機関は、従来の収益源の維持が困難となり、収益環境の転換が迫られている。金融機関の中でも中小企業を取引先とする信用金庫は、収益の柱である貸出金利が日本銀行のゼロ金利政策導入後、低下傾向にあることや、政府系金融機関、都市銀行、地方銀行を含

1) 生産量や売上高に応じて増減する費用。直接原材料費・外注費・荷造運賃など。(出所) 小学館『デジタル大辞泉』

2) 中小企業白書(2016)『第2章 中小企業の動向』

3) ATM(Automated Teller Machineの略)「現金自動預け払い機」とも呼ばれ、金融機関や消費者金融会社などが現金の入出金などのサービスを顧客(利用者)に提供する機械のこと

4) 日本経済新聞11月7日朝刊9ページ

めた業界内での競争激化に直面している中で、存在意義そのものが問われる事態に陥っている。このことは金融機関のゴーイング・コンサーン（継続企業の前提）を脅かしているのである。

しかし、金融機関の主な取り組みは、依然として、預金業務・企業向け融資・個人向け融資・資産運用・その他ビジネスマッチングなど、横並びの金融商品とサービス⁵⁾の提供に止まる。そのため既存の金融機関同士の競争が一層激化し収益環境を悪化させる消耗戦の様相を呈している。

金融環境の変化⁶⁾は、各金融機関の新たな収益確保を実現するビジネスモデルの構築が急務となっている。例えば、担保・保証に依存しない事業性評価による融資などが考えられるが、現状ではいずれの金融機関も同じような発想で同じようなサービス⁷⁾の提供を実現しようとしているに過ぎない。これは、金融業界が前例踏襲に埋没する規制に拘束された、いわゆる「護送船団方式⁸⁾」が長年続いてきた結果、共通の商品やサービスのコモディティ化を続けてきたことが背景にある。

さらに情報技術⁹⁾の発展とともに出現したネット専門銀行やIT企業、コンビニエンス・ストアなどが、融資や決済という銀行の主力事業を取り込むことで、従来の金融業務が多様化してきた。これは、金融商品やサービスを利用する顧客の選択権が拡大することを意味し、地域や店舗網、営業時間に制約のある地域金融機関は顧客から「選ばれない」ことになる。そもそも差別化が困難である金融機関は、新たな金融商品やサービスの企画や開発を指向しても収益構造を好転させることは限界を迎えつつある。むしろ金融商品やサービスの選択権を有する顧客を再定義することで、金融機関の「従来の枠組み」からの脱却

5) お金の不足している者がお金の余っている者に、利息を支払うことを条件にお金を融通すること。銀行をはじめとした金融機関がこのお金の橋渡しをすることであり、資金の融通をすることを、略して『金融』という（一般社団法人全国銀行協会ホームページ <http://www.zenginkyo.or.jp/article/tag-g/5231/>）

6) 例えば、「日本版金融ビッグバン」は「欧米に遅れをとっていた日本の金融市場を活性化するため、橋本龍太郎内閣が1996年（平成8）末に打ち出した金融大改革。「2001年までに東京をロンドン、ニューヨーク並みの市場に」をスローガンに、銀行、証券、保険会社の業務をがんじがらめに縛ってきた規制を緩和・撤廃し、国内金融機関の国際競争力向上を目指した。（出所）『日本大百科全書』

7) 金融サービスの定義として ①決済機能 ②資金プール・小口化機能（企業・家計の効率的な流動性） ③異時点・セクター間の資源移動（法人・個人向け貸付） ④リスクの再配分（リスクマネジメント・金融システムの安定） ⑤情報提供・価格発見（資産価格の提供） ⑥インセンティブの設計機能（資金調達政策・投資）の6項目がある（出所）『金融の本質』（Dwight B Crane 他著 野村総合研究所訳）。

8) 《護送船団は最も速度の遅い船舶に合わせて航行するところから》特定の産業において最も体力のない企業が落伍しないよう、監督官庁がその産業全体を管理・指導しながら収益・競争力を確保すること。特に、第二次大戦後、金融秩序の安定を図るために行われた金融行政を指している。（出所）小学館『デジタル大辞泉』

9) 特にFintech（フィンテック）は金融業界において新たな脅威と位置づけられる。Fintechとは、金融（Finance）と技術（Technology）を合わせた造語で、「テクノロジーを駆使して金融サービスを生み出したり、見直したりする動き」のことである。

と、「新たな枠組み」を創造することが重要である。

本研究は、第一に「顧客志向の再定義」、第二に「取引先との新たな関係性の構築」、第三に「組織としての新たな枠組みの構築」を目的に検討している。

「顧客志向の再定義」は、従来は取引先の法人と個人を別々の枠組みで捉えていたことから、実態としての個人顧客のニーズや課題が把握できていないため、顧客とのミスマッチが起きているのではないかと。そのために取引先企業の従業員をターゲットとし、アンケート調査を実施することで、今まで見過ごしていた従業員個人に対する認識を改め、従業員をはじめとする個人顧客に対して新たな関係性を提示することである。

「取引先との新たな関係性の構築」は、その企業で働く従業員の課題やニーズを顕在化させ、それを取引先企業の課題として解決に取り組んでいくことで取引先との新たな信頼関係が構築できるのではないかと。

「組織としての新たな枠組みの構築」は、従来の金融機関の枠組みから脱却するためには、新たな枠組みを構築することが必要不可欠であり、この新たな組織の枠組みによる戦略が、信用金庫の持続的な成長につながることを明らかにしたい。

信用金庫の持続的な成長には、安定的な収益の確保が大前提であるとした場合、既存の取引先との関係性を強固なものにすることが重要である。そのためにも、取引先に対してこれまでの既存商品やサービスを顧客へ提案・販売するという一方通行であった関係を、取引先の従業員が抱える課題にまで踏み込むことで、取引先のすべての「人」に対するアプローチを可能とする対面通行の関係性を構築することが、差別化戦略に繋がるのではないかと。

2. 信用金庫の概要

信用金庫が誕生した歴史的な背景と生い立ちは、明治維新を契機として資本の集中が激化し、農民や中小商工業者が貧窮に陥ったことから、経済的弱者に金融の円滑化を図ることを目的に、明治33年に産業組合法が制定され、同法による信用組合が誕生する。

しかし、この信用組合は会員以外からの預金が認められないなど、都市部の中小商工業者にとっては制約が多かったため、産業組合法の一部改正などを経て、終戦後の昭和24年に中小企業等協同組合法が制定され、さらには各業界の内外から協同組織による中小企業者や勤労者のための金融機関の設立を望む声が高くなったことから、昭和26年6月に信用金庫法が公布・施行され、会員外の預金を扱え、手形割引もできる「信用金庫」が誕生する。

なお、この「信用金庫」の名称の由来については、当時、単独法として名称を検討する際、「信用銀行」や「庶民銀行」などの意見が出るが、「銀行」という名称は使わず、当時の政府系金融機関が、「庶民金庫」「恩給金庫」「復興金融金庫」という名称で非営利性の金融機関として機能していたことから、「金庫」という語を盛り込むことになり、その結果「信用金庫」という新名称が誕生した¹⁰⁾。

銀行業界は大きく分けて、中央銀行、民間金融機関、独立行政法人、政府系金融機関に

分類される。また、民間金融機関は預金取扱金融機関と非預金取扱金融機関、特殊会社に分けられ、さらに各々分類されている。信用金庫は、民間金融機関の預金取扱金融機関の中の協同組織金融機関に属している。

都市銀行・地方銀行は、株式会社であり株主の利益が優先され主な取引先は大企業であるのに対して、信用金庫は、地域の利用者・会員が互いに地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同組織の金融機関である。主な取引先は中小企業や個人で、利益第一主義ではなく、会員すなわち地域社会の利益が優先される。さらに、営業地域は一定の地域に限定されており、預かった資金はその地域の発展に活かされる点が銀行と大きく異なる。また、信用組合は、信用金庫と同じ協同組織の金融機関であるが、根拠法や会員（組合員）資格の違いがある。また預金の受け入れについても、信用組合は原則として組合員に制限される。

金融機関の代表的な業務としては、「預金」「融資」「為替¹¹⁾」という3つの業務があげられる。それにくわえ、近年では証券・保険業務をはじめインターネットバンキングサービス、貸金庫の他、スポーツ振興くじ (toto) の販売や当せん金の払い戻し業務も取り扱っている。信用金庫でも銀行と同じ業務を取り扱う一方、協同組織の地域金融機関であることから地域を限定して営業活動を行っており、地域で集めた資金を地域に還元することを最大の目的としつつ、業務を行っている。

3. 先行研究の検討と研究枠組み

シュンペーターは、「新結合」という言葉を使ってはじめてイノベーションを「新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産すること」と定義している。また、吉野 (2015) によれば「新たな商売を具体化する中で、従来のこととどこが違うのか、それは商品を制作する側の認識はもとより顧客の側においても明確に確認できる違いが必要となる。(略) 従来とは異なる点が存在しなければならない。その中で、イノベーションはそうした違いや異なる点が集約された言葉として使用されている¹²⁾」とある。

イノベーションに新たな知見を加えたクリステンセン (2001, 2003, 2014) は「イノベーション理論」による組織構造と戦略の源泉である顧客情報について示唆を与える議論を展開している。また、イノベーションの起点となる顧客情報について小川 (2007) の「情報の粘着性仮説」に着目し、クリステンセンと小川の理論を取り入れ議論を深耕することとした。しかし、クリステンセンの理論は一般的な組織の全体的方向性を示しているが、これからの金融機関が必要なことは、取引先とその構成員、従業員との新たな関係性を構築していくこと¹³⁾が必要である。また、金融機関は粘着性の高い情報やデータを保有してい

10) (出所) 一般社団法人 全国信用金庫協会 HP「信用金庫の生い立ち」

<http://www.shinkin.org/shinkin/ayumi/index.html>

11) 現金以外の方法によって金銭の受け渡しをする方法のこと。振込、小切手、手形など

12) 吉野忠男 (2015) p 161

13) 金融機関の取引先はあくまでも企業であり、個人は個人客として分離してとらえている。取引先の

るものの、属性面などの一面的な情報を一方通行でしか捉えられていないことから、顧客ニーズや情報のミスマッチが起きている。

このことからクリステンセンと小川の理論に何らかのポイントを付加することで今後の金融機関のあり方、方向性を示すことができるのではないか。従来の枠組みから脱却するための「新たな枠組み」の方向性を導き出していきたい。

(1) クリステンセンのイノベーション理論

クリステンセンは優れた理論の力（2014：pp 11－13）として、三つの重要な理論を説明している。それは「破壊的イノベーションの理論」、「資源・プロセス・価値基準の理論」、「バリューチェーン進化の理論」の三つである。「破壊的イノベーションの理論」は、新しい組織が相対的に単純、便利で、低コストのイノベーションを利用して成長を生み出し、強力な既存企業に打ち勝つことができるような状況を指摘している。この理論では、既存企業は持続的イノベーション¹⁴⁾の戦いにおいて、新規参入企業に勝つ可能性が高いが、破壊的イノベーション¹⁵⁾で攻撃をしかけてくる企業にはほぼ必ず負けるということを示している。クリステンセンによれば、破壊的イノベーションのモデルとして、持続的イノベーションは、従来製品よりも優れた性能で、要求の厳しいハイエンドの顧客獲得を狙うものである。持続的競争は、最高の顧客により高い利益率で売れるより良い製品を作る競争であり、この技術競争で勝利するのは、実績のある既存企業である。これに対して破壊的イノベーションは、現在、手に入る製品ほどには優れていない製品やサービスを売り出すことである。破壊的技術は新しい顧客やそれほど要求が厳しくない顧客にアピールでき、シンプルで使い勝手がよく安上がりな製品を提供する。破壊的な製品がいったん新しい市場やローエンド市場に足がかりを得ると、改良のサイクルがはじまり、技術進歩のペースが顧客の利用能力を上回ると、より要求が厳しい顧客のニーズを満たし、既存企業を減らす軌道に乗っていく。企業は「破壊的機会には独立事業部門を通じて対処することを学べば、これまでは新規参入企業とその後援者であるベンチャー投資企業にとって圧倒的に有利だった成功する確率が、新たな成長機会を生み出そうとする実績あるリーダーにとっても有利になっていく」（2003：p 41）のであり、何を機会とするかが必要となる。その意味で、大手企業には持続的イノベーションを支えるために設計され精緻化された資源配分プロセスがあるため、構造上破壊的イノベーションに対応できない。つねに上位市場に向かうよう動機づけられている一方で、破壊者にとって魅力的な、新市場やローエンド市場を防御する意欲はほとんどない。この現象を、クリステンセン（2003）は非対称的モチベーションと名付けている。そして非対称性モチベーションが「イノベーションのジレンマの根幹

従業員を明確に「顧客」と位置づけ対応するケースは少ない。これは、取引先の業績が悪化した際の取引の停止や倒産など、従業員とは分離した対応を行うことに理由がある。

14) 主要市場のメインの顧客が今まで評価してきた性能指標に従って、既存の商品やサービスの機能、性能を持続的に向上させていくこと（大手企業）

15) 性能的にも低く、機能的にも単純であり、極めて低価格である商品、サービスが新しい顧客に評価され次第に新しい市場を創造し、既存市場を既存企業から奪ってしまうこと（小企業）

をなしており、同時にイノベーションへの解の手がかりにもなる」(2003：p 42) としている。

持続的イノベーションは、破壊的イノベーションに比べてあまりにも重要で魅力的なため、持続的イノベーションの推進に卓越した企業は破壊的な脅威や機会を意図的に無視し続け、やがてゲームオーバーを迎えてしまう。持続的イノベーションの本質とは、巧みな落とし穴を作るようなものである。

クリステンセン (2001) は破壊的イノベーションの製品開発・技術戦略・販売戦略の事例研究のモデルとして、電気自動車を取り上げている (pp 273-288)。ここでは、大手自動車メーカーのプログラム・マネージャーであると仮定して、電気自動車を開発し、商品化するプログラムをどのようにマネジメントしていくかを示している。その上で、破壊的イノベーションには、製品開発・技術戦略・販売戦略が重要であり、それぞれのポイントを指摘している。さらに破壊的イノベーションに最も適した組織は、組織内の能力、文化、慣行が一定の条件のもとでのみ有効であることを認識し、支援する環境を作り出すことができるのである。

「資源・プロセス・価値基準の理論」とは、資源（企業が持っているもの、または利用できるもの）・プロセス（事業を行う方法）・価値基準（優先順位づけの基準）を企業経営の判断基準として展開していく理論である。これは具体的に企業の経営状態を把握する方法であり、何が企業の強みと弱みをつくっているかを、より包括的に理解することができる。

具体的な評価基準と方法について以下を例示している。

表1 経営状況を把握し評価する方法

用語	定義	何に注目するか
資源	企業がもっているもの、または利用できるもの	・有形資産：技術、製品、バランスシート、設備機器、流通網 ・無形資産：人的資本（従業員の経歴、蓄積されたスキル）、ブランド、蓄積された知識
プロセス	事業を行う方法（スキル）	・企業がこれまでにくり返し解決したことがわかっている困難な問題 ・典型的なプロセス：人材の確保・育成、製品開発、製造、予算計画、市場調査、資源配分
価値基準	優先順位づけの基準（動機づけ）	・ビジネスモデル —企業が利益を上げる方法（例えば売上収益とアフターサポート収益の組み合わせ方法など） —コスト構造／損益計算書 —規模と成長に対する期待 ・過去の投資決定：これまで何を優先してきたか

(出所) クリステンセン (2014) p 72 表 2-1

次に「バリューチェーン進化の理論」は、「十分でない」ものを改良するための統合である。つまりこの理論によれば、企業は顧客が最も重視している特性における性能を向上させるような付加価値活動（またはその組み合わせ）をコントロールすべきであるとしている。こうした活動を直接コントロールする、つまり統合化することで、企業は自由に実

験を行い、新しい可能性を切り拓くことができる。さらに、統合化によって、活動間の予測不能な「相互依存性」が引き起こす問題を解決する実験を行うための、完全なプラットフォームを手にすることができる。これに対して、製品・サービスのバリューチェーンの一部に特化する専門的企業にとっては、同じ相互依存性が悩みの種になる。専門的企業のつくる部品が、他社の設計、製造する部品と予測不能な方法で作用し合うと、たいていの場合、性能と信頼性の劣る製品ができてしまう。

（２）小川の情報の粘着性仮説

小川（2007）の情報の粘着性仮説の中では、まずイノベーションの源泉は、イノベーションの促進方法を考える場合、誰がイノベーションを行うのかという問題とそれを生み出す要因は何かという問題について考える必要があるとする。

また、70年代前半まで、社会通念上、イノベーションはメーカーが行うものと信じられてきた。イノベーションはメーカーが行い、そこから新製品に関するニーズを感じ取りそれを充たす製品を開発し市場化するものだとしてきた。

しかし、70年代中盤以降、メーカーだけでなくユーザーやサプライヤーといった他のプレイヤーもイノベーションを行うことが明らかになる（Hippel 1976, 1977, 1988）。イノベーターは複数のプレイヤー間に分布するものであり、イノベーターの分布を説明する要因が分かれば、イノベーションを促進する方法をより特定の考えることができる。つまり、「イノベーション活動に向けたより効率的な資源配分を考えることができるようになる」のである（p2）。

情報の粘着性とは「局所的に生成される情報をその生成場所から移転するのにどれだけコストがかかるかを表現する言葉であり、ある情報の粘着性が高いとは、局所的に生成した情報をそれが生成した場所から移転するのに大きいコストがかかる」ことである。この情報のコスト（粘着性）によって、イノベーションの発生場所が決まる。ここでいうコストは費用や困難さのことであり、具体的には、（情報の）発見・収集・理解・操作のことである。また、情報のコスト（粘着性）によって、イノベーションの発生場所がメーカー側かユーザー側か、もしくは両方であるのかが決まる。さらに、イノベーションの定義は、「顧客が持つ問題の解決のための、新しい情報の利用」としている。これは、人がある特定の目標を持っていて、それを何らかの理由で直ちに達成することができない場合、その人は「問題を持っている」と呼び、何らかの理由で達成を妨げられている「目標を達成するために何かをすること」がここでいう問題解決であると説明している。

小川（2007）によれば製品開発における情報の粘着性の具体例として、日本のコンビニエンス・ストア産業、特にセブン・イレブンを例示している。この産業を選択した理由は、「流通企業の中で最も際立った成長と変化をとげてきた業態であり、日本のコンビニが自らの業務に関するイノベーションだけでなく、垂直的に関係する他産業のイノベーションにも貢献している。また、そのような現象が他の流通業態でも見られるという事実があるため」であるとしている。

セブン・イレブンの強みは、製品イノベーションに貢献する小売販売情報と組織的創造の2つの粘着性を自社で所有していることである。組織的創造とは「粘着性が高い小売販売情報を製品開発に貢献できるような質にまで高めるだけの方法論」のことである。したがって、セブン・イレブンの開発体制はメーカーへの技術提案によって開発されたユーザー起点のイノベーションといえる。

具体的には、店舗発注システムに必要な製品イノベーションにおいて、従来はメーカーが単独で機能デザイン¹⁶⁾と技術デザイン¹⁷⁾の双方の問題解決を行っていたが、ユーザー側（セブン・イレブン）の情報により、POS¹⁸⁾・GOT¹⁹⁾・ST²⁰⁾などの製品が日本電気（NEC）との共同開発で誕生している。

小川は、これを「ユーザーのイノベーションへの貢献」と説明し、現在主流となっている仮説検証型の店舗発注システムに関わるイノベーションとして必要機能の決定・提案（機能デザイン）をセブン・イレブンが行い、採用技術案の創出とその実行（技術デザイン）を日本電気が行うという共同イノベーションである（p 129）としている。

セブン・イレブンの事例は、メーカー側（日本電気）のメリットを前提としているが、メーカー（日本電気）とユーザー（セブン・イレブン）のパワーバランスにおいて、ユーザー（セブン・イレブン）側がパワーを持っていなければ成り立たない。情報の粘着性は、パワーを持ったユーザー（セブン・イレブン）が試行錯誤の中、様々な情報を蓄積し、メーカー（日本電気）に働きかけることで解消されていくのである。

小川は、小売販売情報が製品イノベーションで重要な役割を演じるとき、セブン・イレブンそのものが製品イノベーションの起点となった。すなわち、「小売販売情報が当該製品イノベーションに不可欠であったにもかかわらず、いくつかの理由でその小売販売情報の粘着性が他のプレーヤーにとって高かったため、セブン・イレブンが当該イノベーションの起点となった」（p 227）のである。

16) ここではユーザーが抱える問題を発見しそれを機能要件に翻訳するという問題解決として定義している（p 107）

17) ここではその機能を実現する生産技術を含めた要素技術の組み合わせを創出するという問題解決として定義している（p 108）

18) 通称ボスシステム。小売店で用いられる、商品の販売情報の管理システム。POS システムでは、商品を売った時点で、商品名、金額などの商品の情報や、配送、発注の詳細などの情報がコンピューターに送られる。さらに、送られたデータは会社のコンピューターで管理されるため、販売地域、時間帯などの情報を基にした販売戦略を立てることが可能となる。同システムは1960年代にアメリカで開発され急速に普及し、日本でもスーパーマーケットを中心に、全国に浸透している。（出所）ASCII.jp デジタル用語辞典

19) 通称グラフィック・オーダー・ターミナル。店頭の画面上で販売データ、商品情報、天候、イベント情報などを確認でき、効率的な発注作業を支援できるノート型パソコン（出所）http://www.sej.co.jp/company/aboutsej/info_02.html

20) 通称スキャナターミナル。単品ごとに店舗への納品時間と納品量が電子記録される。検品や陳列位置の登録、鮮度管理などに使用されるスキャナーのこと
（出所）http://www.sej.co.jp/company/aboutsej/info_02.html

小川の情報の粘着性における基本的主張は、「イノベーションに関わる多くの情報の生成に局所性がある限り、それらの情報はどの場所にも均等に生成・分布しているわけではない。また、情報の移転（発見・収集・理解・操作）には時にコストがかかる。したがって、それらの情報の分布がイノベーション場所の分布に影響を与える」こととしている（pp 263-285）。

（3）カスタマーセントリック

戸谷・栗田（2003）は、カスタマーセントリック（顧客中心主義）を、「企業がある戦略や具体的施策を採用するかどうかという意味決定の基準を顧客に置く」と定義している。つまり、従来は金融機関側の都合で商品・サービスを大量かつ画一的に販売していたことから顧客を正しく理解し、戦略・施策を展開していかなければならない。これからの金融機関は、顧客に受け入れられるものを構築し、正しく伝達していくことが必要なのである。

しかし、実態は、例えばCS（顧客満足度の向上）活動に取り組んだとしても、収益が好転した金融機関がどれほどあるのだろうか。米国では顧客満足を過剰に追求したために財務的な危機を招いてしまった事例もある。また、1966年の時点ですでに「顧客満足の上昇が収益増につながった」とする企業は2%にすぎないというレポートが出ている。

ATMの待ち時間が長いよりも短いほうが満足度は高いが、待ち時間を短くしたことによって、顧客は「来年車を買うときに、その銀行でローンを組もう」と考えることはほとんどない。

そこで、戸谷・栗田（2003）は金融サービスにおいて重視すべき要素は「顧客ロイヤルティ」と説明している。「顧客ロイヤルティ」とは、「他に選択肢があるにもかかわらず、あるブランドを好み、将来的にも購買・利用し続ける意図」のことである。（p81）つまり、単なる満足を超えて、自社に利益をもたらす行動意図・意向を持つ顧客のことであり、一般的な顧客満足では企業の利益に直接プラスにはならず、もう一歩進んで、顧客が具体的な行動を起こしてはじめて収益に結び付くものである。具体的には「取引を長く続けよう」、「他人にすすめてみよう」、「不満があればきちんと伝えよう」などがある。

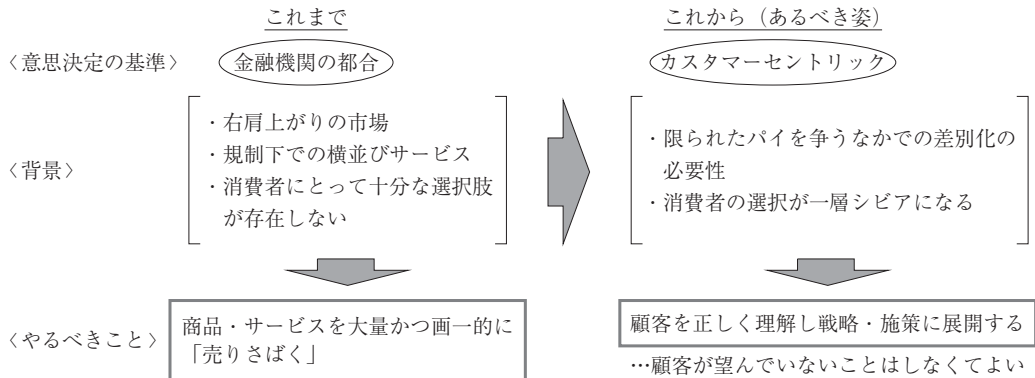
ここでロイヤルティ向上のために必要なこととして「ブランド」価値を挙げている。

カスタマーセントリックにおいては、ブランドを顧客の視点からみれば、それは、ある企業と取引したり商品を買うことによって得られる「価値」のことである。また、顧客がその企業を選ぶ手がかり（理由）になるものであり、金融機関は顧客に受け入れられるものを構築し、正しく伝達していくことが必要である。

このブランドについては、「ブランド企画」として、対象とする顧客セグメントが、自社・自行に何を望んでいるかを理解したうえで、金融機関として約束すべき「価値」を定義し、スローガンやキャッチコピーをつくり、顧客に伝えるメディア（媒体）へと落とし込んでいく。ブランド管理の対象は広告宣伝だけではなく、「従業員」の行動や意識も重要な媒体の一つであり、社内・行内にブランド戦略を浸透・徹底させることが必要である

と説明している (p 228)。

図1 金融機関のこれまでとこれからのあるべき姿



(出所) 戸谷・栗田 (2003) p 15

(4) 戦略策定プロセス

クリステンセン (2014) の戦略策定プロセスは、意図的戦略策定プロセスと創発的戦略策定プロセスという2種類の戦略策定プロセスを定義している (p 259)。

意図的戦略策定プロセスとは、目標を設定し、それに到達するための手順を定め、その手順に従って秩序立った方法で行動するという意識的かつ分析的なプロセスであり、市場構造の分析、競合分析、顧客ニーズを把握するための詳細な市場調査が必要である。この戦略は始めと終わりが決まっているプロジェクトで策定され、「トップダウン」で実行に移される。

創発的戦略策定プロセスは、柔軟性を維持し、「何がうまくいくのか、いかないのか」に関するフィードバックを市場から収集し、市場から現れてくる新しい情報に適応するために、臨機応変に戦略を変更していくプロセスである。これは「組織の内部」から出てくるもので、特に「中間管理職やエンジニア、営業部員、財務スタッフなどが、優先順位や投資などについて日常的に下す決定の積み重ね」のことで、意図的戦略策定プロセスの分析、計画段階では予見できなかった問題や機会に、マネージャーが対処することによって生まれ、その戦略の有効性が確認できれば、それを公式なものとして改良し、活用することができる。

将来を予見することが難しく、何が正しいかはっきりしないような状況では、創発的プロセス主導で戦略を策定することが望ましい。他方、必勝戦略が明らかになれば、今度は意図的戦略プロセス主導で戦略を策定していくべきである。企業の現実の戦略は、この2つの戦略が入り交っていると指摘している。

戦略策定プロセスの中の資源配分プロセスとは、どの意図的、創発的実行計画に資金を与えて実行に移し、どれに資源を与えないかを決定する判断基準で、一般に資源配分プロセスは複雑で分散しており、組織のあらゆるレベルでつねに機能しているものである。そ

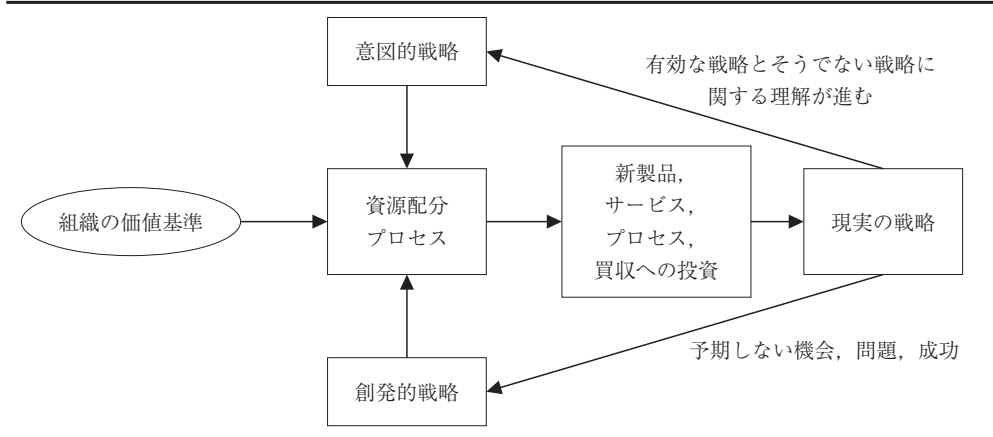
して、この資源配分プロセスで優先順位の決定を導くのが組織の価値基準である。

価値基準は、経営者や従業員が優先順位付けの決定を下す際の判断基準である。例えば、「新製品のアイデアがその企業にとって魅力的かどうか」や「間接費の構造上、適正な粗利益率が確保できるか」などである。価値基準に影響を与える要因としては、「企業のコスト構造」と「規模の閾値（境界値）」がある。中間管理職がどのアイデアを推進し、どのアイデアを放置するかを決定するために用いる価値基準や判断基準が、資源配分プロセスの帰結を大きく左右する。

戦略策定プロセスにおける重要なポイントとして、理想顧客を魅力的と捉えるようなコスト構造を構築する。創発的戦略プロセスを加速させる。創発的戦略と意図的戦略をうまく組み合わせることとしている（pp 273-281）。

図2 戦略が定義され実行されるプロセス

《2種類の戦略策定プロセス》



（出所）クリステンセン（2014）p 259 図8-1

（5）先行研究の課題

クリステンセンの理論は組織全体としての方向性を示しているが、これからの金融業界においては組織の構成員と取引先企業の構成員といった個人の特性まで見る必要がある。これが新たな視点となる。現在の金融機関を取り巻く外部環境に合わせたイノベーションはメガバンクが中心に取り組んでおり（意図的戦略）、信用金庫は取引先に合わせた戦略（創発的戦略）で対抗していくべきである。

また、小川の情報の粘着性仮説においては、金融機関は粘着性の高い情報、データ面を保有しているものの、属性などの一面的な情報を一方通行でしか捉えていないことから、ユーザーのニーズ、情報とのミスマッチが起きている。

さらにカスタマーセントリック（顧客中心主義）は、金融機関は取引先企業そのものを組織として見ているため、企業の経営者や従業員など組織の構成員一人一人とのつながりまでは考えていない。従来、銀行の主力サービスであり収益基盤である決済サービス²¹⁾が、

ネット専業銀行やコンビニエンス・ストアの台頭により、その収益基盤が失われつつあることを見ても、新しいカスタマーセントリックの定義が必要である。

先行研究におけるクリステンセン (2001・2003・2014)、小川 (2007)、戸谷・栗田 (2003) から得られたものは大きいですが、一方で先行研究における課題も浮き彫りとなった。先行研究では「企業を組織として捉えている」ということである。元来差別化が困難である銀行業界において、新たな収益確保のためのビジネスモデルの構築が喫緊の課題であるが、取引先企業を一つの組織として捉えた従来の銀行業界の枠組みの中では、新たな発想は生まれにくい。しかし、信用金庫が「従来の枠組み」の中で持続的な成長を具体化していくことは困難であり、信用金庫の根幹である「Face to Face」を強みとして生かしていくための「新たな枠組み」が必要である。

そこで、本稿では、「取引先の従業員」にフォーカスを当て新たな戦略の枠組みを提示したい。

4. イノベーション戦略における仮説の設定

イノベーション戦略における仮説の設定については以下の4点にまとめることができる。

I. これまでは取引先の法人と個人を別々の枠組みで捉えていた。

⇒取引先企業を個人の集合体として見た場合、その企業には経営者と従業員が属している。

⇒取引先企業の課題を従業員レベルまで落とし込むことで、取引先との新たな関係と枠組みの構築が可能となるのではないかと。

⇒つまり従業員をフォーカスし、創発的戦略を追求していくことが可能となる。

II. クリステンセン (2014) の「2種類の戦略策定プロセス」に新たな視点を加えた「新たな枠組み」を提示する (図2)。

⇒金融機関の「組織の価値基準」とは「コスト意識」である。

⇒戦略策定にある「意図的戦略」は現実の戦略であり、実態はどこの金融機関も横並びのサービスを展開。

⇒資金力のあるメガバンクが先行している。

⇒取引先の課題に合わせた創発的戦略を追求し、そこから得られた情報や戦略をフィードバックしていくことで、新たな価値基準を創造していくことが可能となる (ここでイノベーションが起こる)。

III. アンケート調査とインタビュー調査により取引先従業員の金融機関に対する認識や個人の課題を浮き彫りにする。

-
- 21) クレジットカードや公共料金の自動引き落とし、現金の出し入れ、振込等、資金移動取引のことを指す。また、日常的に行われる決済資金の一時的不足に充当するためのローン (カードローンや総合口座貸越など) も含まれる。

⇒取引先の従業員の生の声を聞き取りし、今まで気づかなかった、もしくは金融機関側の思い込みなど、認識のズレがあるのではないか。従業員を含めた取引先企業に対する新たな戦略の発見。

- IV. 大阪シティ信用金庫と取引先企業との新たな関係性の構築と取組みとして、取引先従業員の成長がその企業の発展につながるという視点のもとに、従業員のサポートも含めた新たな取引先との関係性を構築することが可能ではないか。新たな枠組みを提示できないか。