

信用金庫における新たなイノベーション戦略 (2)

—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

5. アンケート調査

本アンケートは、これまで取引先の法人と個人を別々の枠組みで捉えていたものを、取引先企業を個人の集合体として捉え、その企業で働く個人、従業員にフォーカスすることで、その個人と金融機関との新たな関係性構築の可能性について調査を実施した。また、新たな視点に立ったより実態的な取引先に対するアプローチとして、持続的な関係性の構築のために、取引先従業員へのアンケート調査を実施した。

調査期間は、平成28年7月15日から平成28年10月7日までの約3か月間である。取引先企業の従業員を対象としたため、回答時間の調整が困難なこともあり回収に時間を要した。サンプル数は大阪シティ信用金庫の取引先企業17社に勤務している従業員71名である。アンケート調査を分析し、従業員をターゲットとした新たな戦略策定プロセス(図3)について検証していきたい。

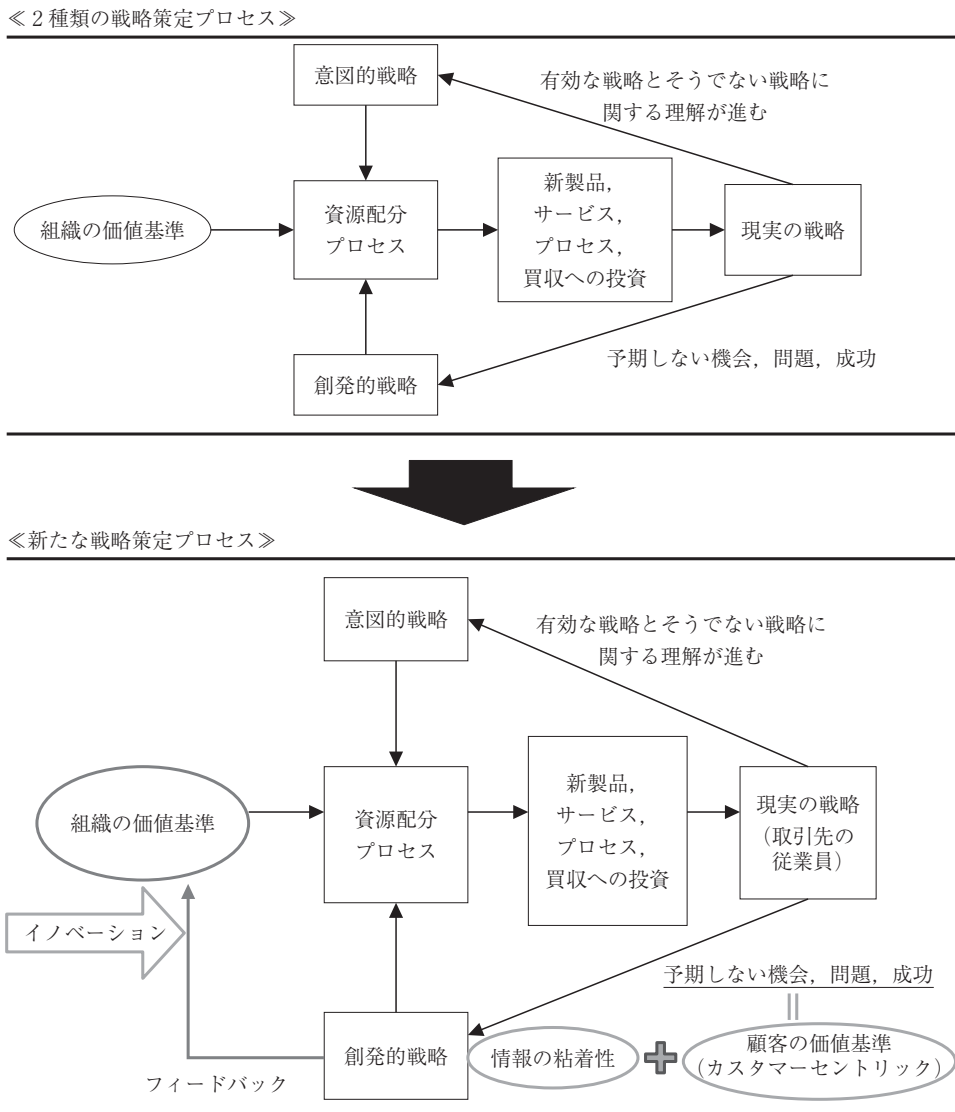
(1) 基本情報

基本情報は、性別・年齢・勤続年数・役職・家族構成・住居地である。

性別は男性37人・女性34人、年齢は20代12人・30代18人・40代20人・50代11人・60歳以上10人、平均年齢は43.8歳であり幅広い年齢層から回答を得ることができた。

また、勤続年数は3年以下15人・4~9年21人・10~15年13人・16~21年6人・22~27年10人・28~33年3人・34年以上は3人であり、平均勤続年数は12.8年であった。

図3 新たな戦略策定プロセス



(出所) クリステンセン (2014) p 259 図 8-1 を修正し著者作成

居住地については大阪市内28人，大阪府内36人，大阪府外7人となった。家族構成は独身者34人・既婚者37人であった。

①年齢

年代：20代12人・30代18人・40代20人・50代11人・60歳以上10人平均年齢43.8歳となっている。

②勤続年数

平均勤続年数は12.8年で15年以下が7割を占めている。新卒採用，定年退職が定着して

いない中小企業の実態を反映しているものといえる。

③役職

役職は管理職21人(男性20人・女性1人)、非管理職50人(男性17人・女性33人)となっている。

④居住地

大阪府外は、滋賀1人・奈良4人・京都2人である。

(2) 回答結果

①金融機関の印象

取引銀行で預貯金取引口座保有金融機関は、都市銀行、ゆうちょ銀行の順であった。金融機関についての印象は、「ATMが近く、身近な場所にある」、「店舗が多く身近な場所にある」など「距離」を重視する傾向が多かった。また、メインバンクの金融機関で実際に利用している場所やサービスについては、「ATMの利用」・「給料振込」・「クレジットカード決済」が多く、その「ATMの利用」は「現金の入出金」が最も多かった。インターネットバンキングの利用者8名の中では「振込み」が5名と半数を超えた。

②預貯金口座保有金融機関

預貯金口座保有とは、口座利用を別としてあくまで保有している口座のことであり、都市銀行とゆうちょ銀行に集中していた。信用金庫は、大阪シティ信用金庫が最も多かった。また、20代と30代ではネット専門銀行との回答があった。

③最も利用する金融機関

都市銀行が、最も多く、次にゆうちょ銀行であった。また、地方銀行では、りそなグループである近畿大阪銀行が多く、ATM手数料無料が影響しているものと考えられる。その他、ネット専門銀行(ソニー銀)との回答があった。

④利用理由

メインバンクとして利用する理由は、店舗とATMが身近にあることが大きい。また、ATMの利用時間が長いことは「時間外手数料がかからない」ことが考えられる。アンケート対象者が、従業員であることから銀行の営業時間内に店舗へ行くことが難しいこともあり、利便性を重視していることがうかがえる。アンケート対象者に女性が半数含まれていることから、共働き世帯の実態を反映しているものと推察される。

⑤金融機関で利用しているサービス・方法

ここでも最も多かった回答は「ATMの利用」であり、次に「給料振込」と「クレジットカード決済」であった。「定期預金」や「住宅ローン」も含めると生活に関わる口座をメインバンクへ集約させていることがわかる。

⑥インターネットバンキングの使い方

インターネットバンキングで「振込」を選んだ人は、手数料と利便性を重視しているものと推察される。

⑦大阪シティ信用金庫の口座を持っている理由

大阪シティ信用金庫の口座を持っている人は23人と全体の32%。口座を持っている理由は「会社からの指定」(12人)と最も多く、住宅ローンを利用している人は2人であった。逆に大阪シティ信用金庫の口座を持っていない理由は「特に理由はない」が27名と多く、その他「家の近所に店舗がない」(17人)であった。

⑧金融機関の利用目的

金融機関を今後どのような目的で利用したいかの質問では、「資産運用についての相談」(26人)が最も多く、次に「利用しない」(21人)となった。

⑨金融機関の今後の利用目的

「利用しない」という回答には、「今は具体的に相談することがない」も含まれると考えられる。

⑩将来設計について聞きたい内容

「将来設計について聞きたいことはあるか」という質問に対しては、22人が「ある」と回答し、具体的には「老後の資産運用」(15人)が最も多かった。

将来設計について聞きたいことは「ない」の中で、「機会があれば相談してみたいと思うか」の質問に対して「思わない」(33人)が多く、その理由としては「今まで考えたことがない」が12人であった。

⑪将来設計について「聞きたい」こと

「ある」と答えた人のほとんどが、50代以上の人であった。つまり「ない」と答えた人の中には、「今まで考えたことがない」もしくは「今は考えられない」が含まれると考えられる。

⑫将来設計について具体的に聞きたいこと

ここでも50代以上の人「老後の資産運用」を選んでおり、老後の生活設計に対する意識は高いと考えられる。

⑬今後将来設計を「相談してみたい」

「思わない」と答えた人の理由は、金融機関の行員と今まで関わる事がほとんどなく、「相談しにくい」や「何を相談していいかわからない」といったことがあると考えられる。

⑭住宅ローンの決定理由

住宅ローンを利用中の方に金融機関を決めた理由は、「金利が低い」(10人)、「不動産業者からの紹介」(9人)であった。また、金利の有利な借り換えがあれば検討するかの質問には15人が「する」と答えている。

⑮住宅ローンを決めた理由

不動産業者からの紹介は、住宅購入に関して一番接している不動産業者の担当者との関係性があると考えられる。「金利が低い」ことは、不動産業者からの情報が影響していると考えられる。

⑯教育資金に対する考え

子供に関する質問では、教育資金の利用が「学資保険」(10人)、「奨学金」(8人)、「教育ローン」(3人)、「特にない」(15人)であった。アンケート対象者は36人で、主に大学

生ままでの教育費がかかる23歳以下が43人と8割を占めている。

⑰教育資金の利用

約6割が教育資金として学資保険や奨学金を利用している。「特にない」は、将来設計について「考えていない」というよりも「考えたことがない」もしくは「考える余裕がない」と推察される。

⑱大阪シティ信用金庫で受けてみたいサービス

大阪シティ信用金庫から受けてみたいサービスに対しては、「資産運用についての提案」(15人)、「家族構成や年齢別のライフプランについての提案」(14人)、「住宅ローンの優遇金利による借入」(9人)、「金融経済に関わる情報提供」(7人)の順で多かった。

(3) 経営者へのアンケートとインタビュー

今回のアンケート調査の実施にあたり、大阪シティ信用金庫をメインバンクとしている取引先企業の経営者2名に対してインタビューを行った。

インタビューの目的は、金融機関との関係性に対する考え方と期待していることの確認である。特に創業当初から大阪シティ信用金庫をメインバンクとし、都市銀行をサブバンクとしていることは、信用金庫に対する現状認識を確認できると考えたからである。

①人材派遣会社社長 36歳 従業員3名 派遣社員90名

インタビュー時期：平成28年4月15日 1時間程度

大阪シティ信用金庫とは平成20年の創業当初からメインバンクとして取引し、他に都市銀行と取引している。

(質問1) 経営に関するアドバイスや相談は誰にしているか。

(回答)

経営に関するアドバイスや相談は主に税理士にしている。

(理由)

- ・経営者の視点では、金融機関はお金を貸してくれているお客様と捉えている。
- ・税理士はお金を払って相談に乗ってくれるクライアントの関係と捉えている。
- ・税理士や保険の営業マンは本業への貢献を考えている。なぜなら保険や税理士は、経営が悪くなると真っ先に切られてしまうから利害関係が一致している。

(質問2) 信用金庫に特に期待すること。

(回答)

定期的な訪問の中での情報交換と、融資や情報提供に関するスピーディーな対応を期待する(メガバンクではできないこと)。

②生命保険代理店社長 38歳 従業員2名

インタビュー時期：平成28年4月19日 1時間

大阪シティ信用金庫とは平成25年からメインバンクとして取引し、他に都市銀行と取引している。

(質問1) 金融機関に期待することやイメージすること。

(回答)

- ・金利や手数料はどこの金融機関も変わらないイメージがある。
- ・特に金融機関担当者との接点がなければ利便性やネームバリューで判断してしまう。
- ・ビジネスマッチングや経営に関わる情報の提供。
- ・金融機関は受け身のイメージがある。

(質問2) 地域金融機関に特に期待すること。

(回答)

- ・地域金融機関＝コミュニティバンクのイメージがあり、地元の小中学校や商店街との繋がりを大事にしてほしい。
- ・地元密着の金融機関として信用金庫が身近なものに感じる事が重要であり、金融機関の方から積極的に地域に関わって行ってほしい。

インタビューからは、経営者からの金融機関への期待が、融資の支援や金利、手数料の優遇以外に本業に関する情報提供など金融機関への新たな要請の存在が明らかになった。また、地域金融機関に対しては、積極的に地域に関わっていくことの期待が示された。これは、地元コミュニティとの関係性を重視した経営＝地元の様々な情報を入手すること、お金を通じて地域貢献すること、さらに情報社会の中で、地元の企業、商店、自治体と連携することで新たなコミュニティを形成する一役を担うことが金融機関に求められているのである。

ここに信用金庫のこれからの成長戦略のヒントがあるのではないか。

6. イノベーション戦略における仮説の検証

(1) 取引先企業との新たな関係性

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ことから、法人営業と個人営業は取引先に対するアプローチを別々に推進してきた。例えば、法人に対する事業融資や決済などの法人営業と住宅ローンや自動車、教育ローン、その他に定期預金や投資信託・保険販売並びにクレジットカードなどの個人営業である。

また、一部の地域金融機関では、「職域ローン」として選別された取引先企業で働く従業員を対象に、住宅購入・リフォームローンや自動車ローン・教育ローンの金利を優遇するなどのサービスも行っている。しかし、実態は、日本政策金融公庫や自動車ディーラーで取り扱われているローンよりも好条件であるにも関わらず、実績として上がっていない。

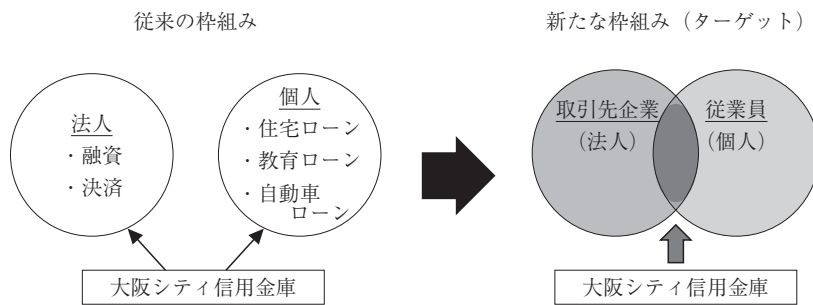
確かに金融機関の担当者は、訪問している取引先企業の経営者やそこで働く従業員との接点はあるものの、その関係性だけを捉えた場合、一方通行の関係、いわゆる既存商品やサービスを顧客へ提案・販売している関係に留まっている。

これからも地域金融機関が持続的に成長していくために重要なことは、取引先との新たな関係性の構築による安定した取引継続であり、今後必要なことは、金融商品の品揃えで

はなく、まずは新たな関係を構築するための組織の枠組み、つまり取引先との関係性を再定義する必要がある。

そのためには、まず従来の枠組みであった取引先と個人を別々の枠組みで捉えていたものを、取引先を個人の集合体、経営者と従業員の集まりと捉える。そして、取引先の課題やニーズを従業員レベルまで落とし込み、その解決や対応を行う双方向型の関係性を構築することにより、取引先すべての「人」に対するアプローチ実践、実行していく必要がある。(図4)

図4 取引先との新たな枠組み



取引先企業の従業員をターゲットとした新たな枠組み

(出所) 著者作成

(2) 「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」の提示

仮設の設定の中で提示した、新たな戦略策定プロセスにおいては、前例踏襲型である金融業界の従来の枠組みでは、新たな戦略の創造は難しい。取引先従業員へのアンケート調査結果では、従業員をターゲットにした新たな視点での「戦略創造」が重要であることが明らかになった。また、今回のアンケート調査によって、今まで気づかなかった機会、問題、成功の発見にもつながった。

この発見は、今まで見えていなかった新たな顧客の価値基準であり、粘着性の高い情報である。新たな顧客の価値基準は創発的戦略を追求していくことで、信用金庫の競争戦略として有効性を発揮し得る。

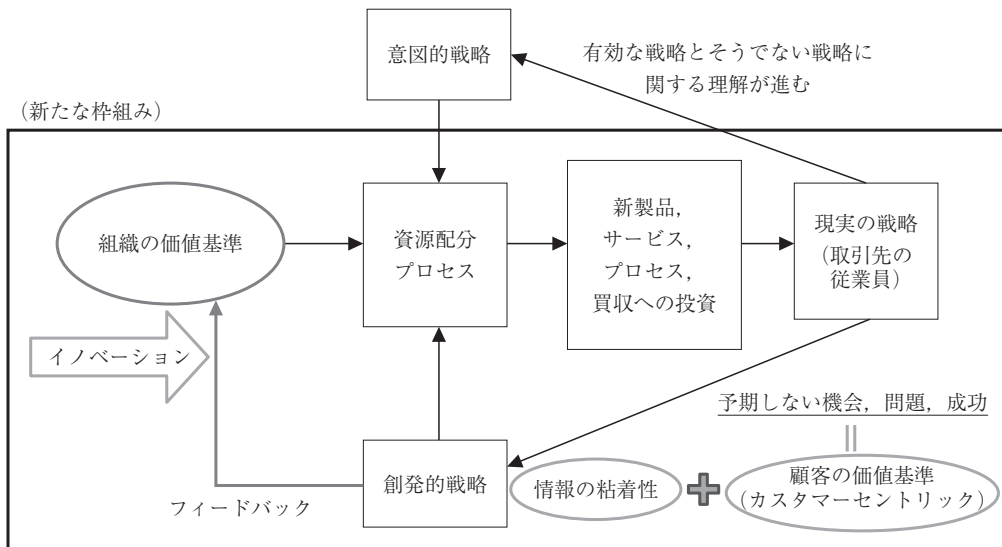
さらに、創発的戦略は繰り返し組織にフィードバックすることで、組織の価値基準に好影響を与えることができるのである。

つまり、本稿の新たな視点を加えた戦略創造から取引先従業員の課題・ニーズは粘着性が高い情報であり、それらの情報はイノベーションの源泉であり、イノベーションの起点となる。

この一連の流れを一つの括りとした「新たな枠組み」こそが、信用金庫の持続的な成長をすすめていくために必要な、組織イノベーションに結実するのである(図5)。

図5 新たな戦略策定プロセスの枠組み

《新たな戦略策定プロセス》



(出所) クリステンセン (2014) p 259 図 8-1 を修正し著者作成

(3) 取引先の従業員の金融機関に対する認識や個人の課題を提示

アンケート調査では、取引先の従業員が考える「メインバンクである金融機関についての印象」として、最も多かった回答は、店舗やATMが「身近な場所にある」で全体の41%を占めている。取引先の従業員などの一般的な世帯の個人は、自宅や勤務地近くに支店またはATMがあることを重視している。つまり、従来型金融機関の営業では新たな関係性の構築が難しいことが浮き彫りとなった。

しかし、実態として現在も各金融機関は取引先に対して一方通行の提案営業を行っており、現状、変化の兆しも見られない。

また、メインバンクは都市銀行が全体の55%を占めており、営業エリアや店舗数など規模の優位性がある。一方で、圧倒的な店舗網のあるコンビニや利便性のあるネット専門銀行が躍進する中、都市銀行であっても今後その地位が脅かされる可能性は現実化しつつある。

大阪シティ信用金庫の口座を保有している人は23人と全体の32%であったが、逆に口座を保有していない人の理由が「特に理由はない」や「家の近所に店舗がない」である。特に長年の取引先であっても、そこで働く従業員との関係性が構築できていない事実を再確認することができた。

他に、金融機関の今後の利用目的で、「利用しない」という回答が2番目に多かった。これは将来設計について聞きたいことが「ない」との回答を意味し、具体的に相談することを「今まで考えたことがない」ことは、従業員の潜在的なニーズを顕在化する新たなアプローチ方法を構想しなければならないという課題が浮き彫りになった。

以上のことから、大阪シティ信用金庫と取引先従業員との新たな関係性構築のためには、まず従業員個人が抱える「課題」を顕在化させることからスタートする必要がある。そして、それぞれの「課題」を解決するための関係性構築が必要となる。

(4) 大阪シティ信用金庫と取引先との新たな関係性の構築

アンケート調査の中で、住宅ローンを決めた理由として「金利が低い(10人)」と「不動産業者からの紹介(9人)」で全体の73%を占めている。その他、「大手で安心感がある」(2人)、「家の近くに店舗がある」(2人)といった回答があった。

この結果については、従来型の金融機関では、“普通”のことであり、そもそも顧客の意識を変えることは困難であるとの認識が定着していた。なぜなら住宅ローンの審査基準は、「返済比率²²⁾」・「購入する家の担保価値」・「信用情報²³⁾」に問題がないかを提携する保証会社が総合的に審査し、その審査結果を基に金融機関が融資するため、金融機関側からすれば、審査自体が容易である。また、借入期間も長期化することから安定的な収益に貢献する商品と位置付けられている。

各金融機関は個人ローンを主力商品として力を入れていることから、結果、金利競争に陥ってしまう。これは従来の枠組みでは金融機関と顧客は「住宅ローンを組む」という関係だけになってしまうのではないだろうか。

さらに、子供の教育資金に関する質問において、「特にない」との回答が多かったことは、金融機関と顧客双方に課題があるものといえる。将来設計について「考えていない」というよりも、「考えたことがない」もしくは「考える余裕がない」ことが情報提供と問題意識の無さの表われといえなくもない。

一方、「大阪シティ信用金庫で受けてみたいサービス」に対しては、「資産運用についての提案(15人)」、「家族構成や年齢別でのライフプランについての提案(14人)」との回答が多く、特に50代から60代が多かった。このことから20代や30代の比較的若い世代に対して、将来設計に対するアプローチが必要である。

7. 考察

アンケート調査結果からは、金融機関と取引先従業員との間には認識のズレがあり、これは従来型金融機関の思い込みや当たり前の発想では新たな発想を生むことができないことを意味している。また、信用金庫に対する認識が低いことを意味し、信用金庫を改めて

22) 「返済負担率」とも呼ばれ、年収に対する年間返済額(1年間に返済する元金と利息の合計)の割合のこと。ローンを借りる際の収入基準の一つで、金融機関では借入条件として返済比率の上限を設定しており、通常は最大35%~40%以内となっている。(出所)『金融経済用語集 iFinance』<http://www.ifinance.ne.jp/glossary/loan/loa105.html>

23) クレジットやローンなどの信用取引に関する契約内容や返済・支払状況・利用残高などの客観的取引事実を表す情報のこと。「信用取引」とは現金を使わずに個人の信用にもとづく取引のこと。(出所) 株式会社日本信用情報機関(JICC) HP https://jicc.co.jp/whats/about_00/index.html

認識してもらう方策が必要といえる。さらに従業員の平均年齢が43.8歳であるのに対して、平均勤続年数が12.8年と比較的短いことから、これは中途入社や中途退職が多いことの証左であり、人材の流出・流動化につながっている。つまり、取引先企業の課題であり現状である。これからの会社づくりには、福利厚生面の充実や従業員の将来設計を含むトータルサポートが必要である。

一方で、中小企業が抱える問題には人材不足があるが、経営者へのインタビュー結果には金融機関や税理士に対して、経営や財務に関するアドバイスや有益な情報提供を日頃から求めるなど、自社の課題解決を外部に依存せざるを得ない状況にある。地域金融機関が取り組むべきことは、取引先企業への的確な情報提供とネットワーク創造で、強固な関係性を構築していくべきではないか。そのためには、金融機関が取引先の直面している課題をどこまで顕在化させるかが必要であり、問題となる。

この問題に取り組むことに主眼を置いた場合、課題となるのはやはり「従来の組織の枠組みからの脱却」である。つまり、新たな枠組みの構築が組織に変革を起こさなければ、取引先との新たな関係性を構築できないのである。この点においてクリステンセンの戦略策定プロセスに組織の構成員、従業員個人を対象とした新たな枠組みを加味し、金融機関の新たなイノベーション戦略を実現する、新たな組織の枠組みを構築する必要がある。

そこで、従来の枠組みから脱却するために、取引先従業員を取引先企業の関係から、取引先企業を飛び越えて、直接、従業員個人との関係を持つことで、従業員個人に対するアプローチの視点を変えることができるのではないか。つまり、従来の取引先企業を介した関係では、個人に対する視点がぼやけてしまい、従業員を「本来の顧客」として見ることができない。今まで見過ごしていた取引先の従業員が抱えるニーズや課題に対して、今までにない新たなアプローチができるのではないかということである。

この従業員個人に対する「新たな視点」が「新たな起点」となり、組織として従業員個人に関わる家族、友人、知人にまで視野が広がり、さらには銀行の窓口に来店する顧客に対しての見方も変わるのではないか。

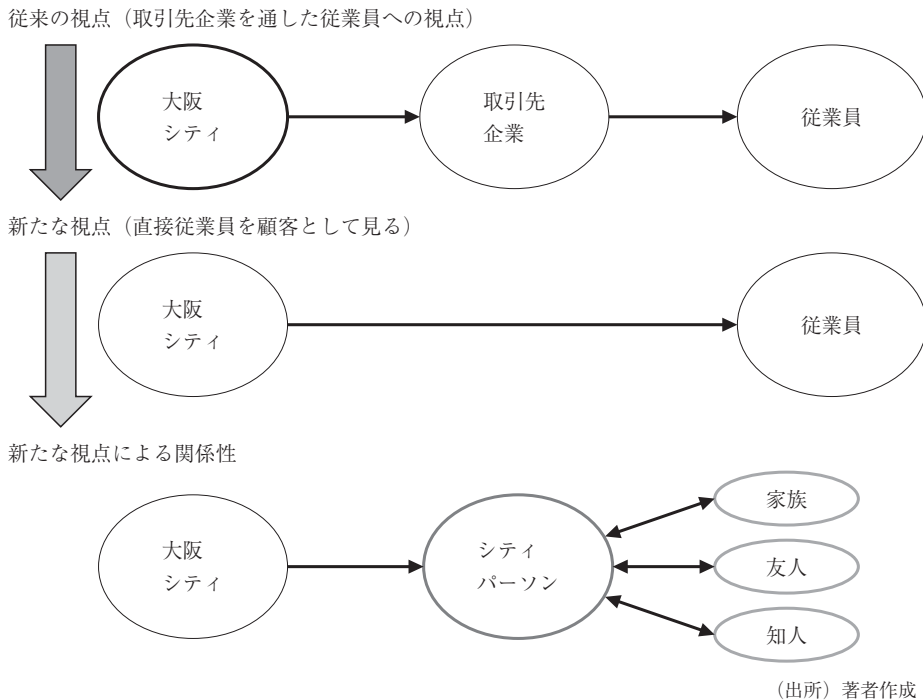
ここで大阪シティ信用金庫としての「新たな視点」により確立された関係を持った個人顧客を「シティパーソン」と定義する。この「シティパーソン」が「新たな起点」となり、大阪シティ信用金庫に関わるすべての個人を顧客として見ることができ、またこの視点が、その個人に関わる家族や友人、地域の人にまで放射状に広がっていく網の目のネットワーク形成することになる。さらにこの関係性は双方向の関係になり、顧客側から大阪シティ信用金庫に対する視点も加わることを可能にする（図6）。

大阪シティ信用金庫のスローガンは「信頼で地域とつながる」である。これは、「地域から信頼され、愛される金融機関を目指し府内全域をカバーするネットワークで大阪の発展に貢献していく」という思いを表したものである。特に大阪シティ信用金庫の最大の強みである、大阪府下の信用金庫随一の地域ネットワークをさらに強固なものとし、同時にその地域における情報発信の起点となり、存在価値を高めていくことを目指している。

この「信頼で地域とつながる」のはあくまで「人」であり、「人との関係性の再構築」

という原点回帰、つまり信用金庫の根幹である「地域密着」の地域を個人の集合体として捉え、その地域の個人にどれだけ寄り添っていきことができるのが、これからの信用金庫の持続的な成長につながる戦略の鍵となる。

図6 新たな視点によるネットワーク



8. 結論

大阪シティ信用金庫の経営理念は、「三者共栄」である。「三者共栄」の意味は、お客様・金庫・職員は三位一体であり、この三者の相互依存関係の上にお互いの発展と幸せを築いていく、ということである。

この経営理念を実現するために、①お客さま志向の徹底、②健全経営・安定収益体質づくりの推進、③職員の働きがい、生きがいの実現という3つの経営課題の達成に努めていくことが与えられた使命にある。

この使命を達成するために、まず取り組むべきことは「お客さま志向」の再定義、つまり、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ものを、取引先企業を個人の集合体として捉え、その企業で働く従業員にフォーカスすることで、「取引先との新たな関係性を構築する」ということである。

また、信用金庫は、地域の方々が利用者・会員となり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ことから、会員すなわち地域社会の利益や発展に

貢献していく社会的使命がある。

以上の観点から、これからの大阪シティ信用金庫が持続的な成長と発展を続けていくための眼目となるのは、「圧倒的な取引先との関係」である。そのための新たな枠組みとして、「地域密着」経営に対して新たに取引先企業との「組織密着」経営、さらにその先にある「個人密着」経営、つまり取引先の従業員をはじめ、大阪シティ信用金庫に関わるすべての個人に対して、新たな視点による「人との関係性」の再構築が必要である。

ここで、平成26年10月24日付で金融庁が発表した「地域金融機関による事業性評価」について触れておきたい。事業性評価とは、金融機関が、「現時点での財務データや担保・保証にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価する²⁴⁾」ことをいう。さらに、金融機関が「目利き能力を発揮して、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援することは、金融機関の果たすべき基本的な役割である」としている。ここでいう「目利き能力」とはその企業の経営環境や技術力、経営者の資質、強みや弱みといった目に見えない定性面を評価する能力のことである。この事業性評価については、各地域金融機関も最重要課題として取り組んでいるが、「目利き能力」は実態として、各企業を担当する営業職員の経験や知識、能力によるところが大きく、業種ごとの専門的な知識も必要であることから、この事業性評価を重視した戦略が地域金融機関の有効な差別化戦略となるには、人材の育成が必要であり相当の時間を要するものである。そして、中小企業の課題である人材、そこで働く従業員が抱える認識や問題についてまで踏み込んでいくことが事業性評価による差別化戦略を可能にする。

しかし、信用金庫の持続的な成長戦略を実現するためには、それぞれの取引先企業との新たな関係性を構築していく視点と個人を本来の顧客として捉える視点を組織として持つことが必要であるということである。

つまり、従来は取引先企業と個人に対して「別々のアプローチ」によって収益を確保することができていたが、今後も信用金庫が安定した収益を確保し持続的な成長を続けるためには、新たな枠組みによる組織の変革が必要不可欠である。

そのための方策として取引先従業員をターゲットとし、従業員個人が抱えている課題に踏み込んでいくことで、その企業が抱える課題を顕在化させ課題解決に取り組んでいくことにより、大阪シティ信用金庫と取引先企業との強固な関係性を構築できるのである。さらに取引先企業を介してではなく、直接従業員を顧客として見る「シティパーソン」が新たな起点となり、新たな差別化戦略を実現できる可能性が高まっていく。

金融機関にとっては大きな変革を求められる時代となり、長年培われてきた企業文化を簡単に変えることはできないが、そこにあえて取り組んでいくことが、金融機関の持続的な成長・発展に必要なことは疑いようがない。

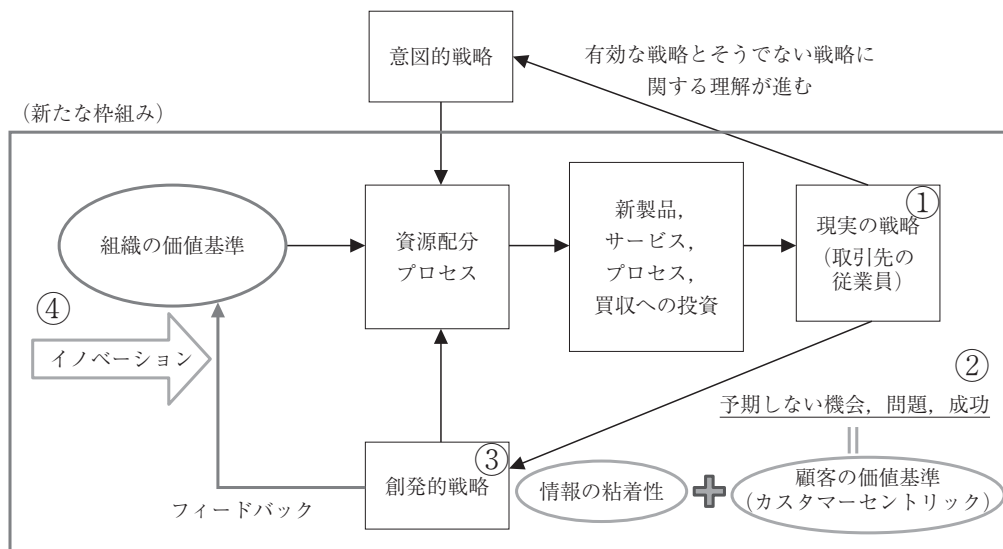
従来の枠組みを変えるためには、大きな意識改革が必要であり大阪シティ信用金庫の従

24) 金融庁『円滑な資金供給の促進に向けて』

<http://www.fsa.go.jp/news/27/ginkou/20150730-1/01.pdf>

図7 新たな戦略策定プロセスの枠組み

《新たな戦略策定プロセスの枠組みの検証》



(出所) クリステンセン (2014) p 259 図 8-1 を修正し著者作成

業員の意識も変わっていかなければならない。そしてこの変革が具体化することで、組織の価値基準が変わり組織の枠組みに変革が起こる。これがイノベーション戦略の展開への源泉となるのである。

本稿では、取引先従業員をフォーカスすることで、新たな視点を取り入れた「新たな枠組み」としての組織の構築が重要であることを提言してきた。

ここで再度、「新たな戦略策定プロセスによる枠組み」(図7)の①～④の項目について、「従来の枠組み」と「新たな枠組み」を比較検証する。

＜従来の枠組み＞

- ①取引先である法人と個人を別々で捉え、それぞれに対して一方通行の営業を推進していた。
- ②金融機関の戦略は従業員個人のニーズを追求することなく既存の横並びの商品やサービスの中から、個別に個人へ提案・販売してきた。逆に個人顧客はニーズが発生した時、金利や利便性などを優先して相談する金融機関を決定していた。
- ③金融機関側は、ニーズが合わなければ諦めていた。
- ④横並びのトップダウンの戦略が多いため、新たな変革には様々な障害があり変革を避けてきた。⇒イノベーションを起こすことが難しい。

＜新たな枠組み＞

- ①アンケート調査により、取引先の従業員の認識がわかる。

②今まで見過ごしていた課題・ニーズが浮き彫りになる。

⇒これは粘着性の高い情報であり、新たな顧客の価値基準となる。

③現場から出てきた課題・ニーズから創発的戦略を追求し、「ボトムアップ」により新たな戦略を導く。

④前例踏襲型が根付いている金融機関の「組織の価値基準」に対して、この創発的戦略を繰り返しフィードバックしていくことで、イノベーションが起これ、「組織の価値基準」に変革をもたらす。

平成28年9月15日に金融庁から都市銀行を除く地域銀行及び信用金庫・信用組合480金融機関に求めることとして、「金融仲介機能²⁵⁾のベンチマーク²⁶⁾」が公表された。このベンチマークは、「金融機関が、自身の経営理念や事業戦略等にも掲げている金融仲介の質を一層高めていくために、自身の取り組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要である」という趣旨により策定されたもので、他の金融機関と比較可能な目安を示し、共通の目線で改善策を議論することにある。例えば「取引先企業の経営改善や成長力の強化」に関する項目では、メインバンクとして取引先の経営指標（売上・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加を具体的な計数で開示することとなり、各金融機関の具体的な戦略の結果が比較検証されることになる。

これからの金融機関の競争戦略において、優位性を判断する材料となるのが取引先数である。特に地域に制約のある地域金融機関は、その地域内での取引シェアが重視されるが、これからは取引先との親密度、すなわち「密着度」である。

例えば、現在中小企業が直面する課題の一つに後継者問題があるが、金融機関においても避けることができない課題である。近年ではM&Aによる救済も行われているが、雇用を含めた地元経済の基盤となる中小企業の成長と存続は、信用金庫の社会的使命と繋がっている。このことから、地元中小企業の持続的な成長・発展のためにそこで働く従業員の成長と幸せを追求していくことが、信用金庫の社会的な使命である。すなわち信用金庫は、その地域で事業を営む人や働く人、暮らしている人たちとの運命共同体なのである。

お客さま・金庫・職員、三者相互の発展と幸せを築く「三者共栄」の経営理念と「信頼で地域とつながる」スローガンのもと、地域金融機関としての使命を果たしていかなければならない。

（1）本稿の貢献とインプリケーション

本研究の貢献とインプリケーションとして、以下の点にまとめることができた。

①取引先企業の従業員の課題・ニーズの顕在化

25) 金融仲介機能とは①情報生産機能（借り手に関する情報を生み出す動き）②リスク負担機能（借り手が債務を返さないというリスクを金融機関が負う）③資産変換機能（本源的証券を間接証券に変換して、大量の資金の調達と融通を行う）こと。この金融仲介機能を専門的に行うのが金融機関である。（出所）『金融用語辞典』

26) （出所）中小企業庁 HP <http://www.fsa.go.jp/news/28/sonota/20160915-3.html>

取引先の従業員いわゆる個人と信用金庫との関係性においては、アンケート調査の結果から認識が低いことが明らかになった。その上で、新たな関係性の構築のためには、従業員が抱えている潜在的な課題やニーズを顕在化させることが必要であり、以下の点をポイントとして挙げるができる。

- ・生活設計に対する現状認識と将来設計に対して資産運用まで含めた具体的な計画のサポート
- ・子供の教育資金に対してのサポート
- ・住宅の購入に関して物件の選定から住宅ローンの取り組みまでをサポート
- ・地元行政とのパイプを活用して子育て支援に関する情報や、地元の小中学校などと連携した金融教育の推進など

上記のポイントに対して、取引先個人の様々なニーズに対応することができる体制を組織として確立することが必要である。また、地元企業、行政、学校とのネットワークを活用することができるなど、情報の発信源としての役割を担うことである。

そのためにも、従業員個人の信用金庫に対する認識が、「他の銀行と同じ金融機関の一つ」ではなく、様々な情報の提供やサポートをしてくれる「トータルサポートバンク」という認識に変わることが必要である。

特に若い世代に対するアプローチを積極的に提案する必要がある。

②取引先企業が抱える従業員に対する課題・ニーズ

アンケート調査の結果において、対象となる従業員の平均年齢43.8歳に対して勤続年数が12.8年であることから、中途退職者や中途採用者が多いことが推察される。このことから、人材の育成と合わせた人材の定着が課題であることも浮き彫りとなった。

人材育成を含めた福利厚生面でのサポートにも取り組むことで、取引先企業の安定した成長の一役を担うことが必要である。

具体的には以下のポイントを挙げる。

- ・取引先社員のデータベースを作成し、個々の属性に合わせたライフプランや居住する地域に関する情報を提供する（従業員管理システム）
- ・社内教育研修制度の実施
- ・助成金を活用した社内プログラムを提案
（例）キャリア形成促進助成金²⁷⁾の活用

上記の点においては、主に契約している税理士やコンサルティング会社、保険代理店も行っているが、信用金庫としても積極的に関与していくべきである。特に、金融機関が行う情報提供についてはほとんどが無料であることから、中小企業の限られた資源の一助に

27) 職業訓練などを実施する事業主等に対して訓練経費や訓練中の賃金を助成し、労働者のキャリア形成を効果的に促進する制度。雇用型訓練コース・重点訓練コース・一般型訓練コース・制度導入コースがあり、若年労働者、熟練技能者、育児休業者など様々な人に対しての能やスキルアップに対する訓練に適用される。（出所）厚生労働省 HP

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html

もなる。

③新たな関係性の構築による信用金庫の戦略の可能性

現在の地域金融機関を取り巻く環境は、都市銀行やネット専業銀行、IT企業やコンビニエンス・ストアとの激しい金利ダンピング、手数料競争とマイナス金利による運用環境の悪化により厳しい状況にある。

このような環境の中で各金融機関は、事業性評価による担保・保証に依存しない融資やFintechを活用したIT化による低コストでの金融サービスを模索している。しかし、資金力や営業エリアが限定されている地域金融機関においては、従来の枠組みからの脱却が最優先課題である。

ここで従来の枠組みからの脱却として、地域金融機関である信用金庫の強み「地域密着経営」には、地域に関する情報の蓄積という「武器」がある。この「武器」をさらに発展させ、活用していくことが、持続的な成長に欠かせないものとなる。つまり、従業員を含めた取引先との強固な関係が他社との差別化に繋がり、その地域において欠かせない存在となる。

具体的には、企業に対する事業融資や決済による手数料収入のみならず、従業員に対する住宅ローンや教育ローン、クレジットカード決済などすべての金融に関係することができれば、費用対効果の面から収益基盤が確立できる。また、従業員との関係性においては退職後の老後の生活設計まで関与できれば、高齢化社会に直面する課題を逆にビジネスチャンスとして捉えることもできる。例えば「終活金融ビジネス」として高齢者の年金・資産管理から相続業務さらには高齢者の自立を促すための地域ネットワークの活用により、長期間の取引が可能となる。

信用金庫は、地域の預金者から集めた預金を、地域に融資という形で貢献していくビジネスモデルで発展してきたが、地域経済の発展のためにはその地域に存在する中小企業さらにはそこで働く従業員とその家族の繁栄が不可欠である。この観点からアプローチすることができるのは、信用金庫において他にはない。

クリステンセンが提唱する戦略策定プロセスにおいて、「創発的戦略」に「顧客の価値」と「情報の粘着性」を合わせた新たな顧客価値を取り入れ、イノベーションを起こすことができる金融機関を創造する必要がある。そして信用金庫はその存在理由としての高い地域密着性を発揮することでイノベーションの起点になることができる。

この「新たな枠組み」への変革は、大変な時間と労力がかかる。しかし、この地道な戦略と変革が、地域に関わるすべての「人」との取引を可能とすることに繋がり、これからの信用金庫の礎となるのである。

(2) 本稿の限界と今後の研究課題

競争戦略の観点から、これまでの「従来の枠組み」の中では、新たな戦略は生まれにくいことから、取引先の従業員をターゲットとした「新たな枠組み」から戦略を創造することが必要である。

「新たな枠組み」から得られた取引先従業員に関する課題・ニーズは、粘着性が高い情報であり、イノベーションの源泉となる顧客の価値基準となる。そして今までなかった新たな顧客の価値基準を基に新たな戦略を追求していく結果、イノベーションが起これり、信用金庫の持続的な成長につながる有効な戦略となるのである。

ここで重要となるのが、「新たな枠組み」の中で新たな戦略を実行していくことができる人材の育成である。金融機関の営業は融資を中心とした金融サービスの提供であるが、ともすれば現場の営業担当者は、その場の一方的な押し付け営業に陥ってしまいやすい。必要な業務知識や専門的な知識の習得、さらには国家資格の取得のための人材育成については、大阪シティ信用金庫は積極的に奨励しており、力を入れているが、今後さらに必要なことは、組織として継続的に戦略を実行していくことができる人材を育成していくことができるかである。この点においてクリステンセンは、「イノベーションを起こすことができる組織、言い換えれば組織内の能力、文化、慣行は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重要である」(2001:p 297)と説明しているように、組織の価値基準に対して常に影響を与え、変革できる組織環境が必要である。そのためにも大阪シティ信用金庫の職員の意識改革が必要であり、長年培われてきた企業文化に変革を起こしていくことは、一朝一夕で出来ることではない。しかし、従来の枠組みから脱却し新たな組織の価値基準を構築していくことが、イノベーション戦略の源泉となる。そのために、これからの人材育成の取り組みとして、従業員の意識改革を目的とした研修制度が必要である。この新たな人材育成戦略を今後の研究課題としてさらに深めていきたい。

以上のように、本稿では信用金庫における新たなイノベーション戦略として、規制の枠組みの中で培われてきた企業風土による「従来の枠組み」からの脱却のために、取引先の従業員にフォーカスするという「新たな視点」を取り入れることで、取引先との新たな関係性の構築を検討した。その上で信用金庫として「新たな枠組み」による戦略を実現する組織の枠組みを提示した。

この枠組みは、メガバンクなどの競争相手に左右されない取引先との絶対的な関係性を構築することができ、他の金融機関に対する差別化戦略に繋がるものとして、今後の信用金庫の持続的な成長戦略の端緒となれば幸いである。

以上

謝辞

本研究は、大阪経済大学大学院経営学研究科に在籍し昼間の勤務を完遂しながら研究に尽力した上田悟君の研究成果である。この研究成果は修士論文として結実した。2年間の研究指導において指摘した事項をさらに追記し、90頁に及んだ修士論文を紙面の許容する範囲以内に収めるために全体を再構成し共著として掲載したものである。上田君の努力の成果を棄損することなく再構成を試みたが、ある程度の校正を加えたことにはご了承いただきたい。また、勤務

と研究を両立した上田君には心から敬意を表したい。

2年間の研究生活に理解と協力してくれた同僚・仲間に関心から感謝したい。また、調査を快諾してくれた社長、従業員の皆様にも、この場を借りてお礼申し上げたい。何より研究の機会を与えてくれた大阪シティ信用金庫には今まで以上の貢献で謝意を表したい。そして、2年間指導いただいた吉野忠男教授に衷心より感謝申し上げます（上田）。

参考文献

- 太田一樹（2008）『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略』ミネルヴァ書房
小川進（2007）『イノベーションの発生論理』千倉書房
信金中央金庫（2005）『信用金庫の経営モデル』金融財政事情研究会
戸谷圭子・栗田康弘（2003）『カスタマーセントリックの銀行経営』金融財政事情研究会
野中郁次郎・勝見明（2004）『イノベーションの本質』日経BP社
浜松信用金庫・信金中央金庫総合研究所 編（2004）『産業クラスターと地域活性化—地域・中小企業・金融のイノベーション』同友館
一橋大学イノベーション研究センター編（2001）『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社
矢作敏行（1997）『小売イノベーションの源泉』日本経済新聞社
吉野忠男（2011）『ベンチャー企業』晃洋書房
吉野忠男（2015）『企業論再考 調査事例からの示唆』晃洋書房
クレイトン・クリステンセン（2001）『イノベーションのジレンマ増補改訂版』翔泳社
クレイトン・クリステンセン（2003）『イノベーションへの解』翔泳社
クレイトン・クリステンセン（2014）『イノベーションの最終解』翔泳社

インターネット

- 一般社団法人全国銀行協会ホームページ (<http://www.zenginkyo.or.jp/>)
一般社団法人全国信用金庫協会ホームページ (<http://www.shinkin.org/>)
金融庁ホームページ (<http://www.fsa.go.jp/>)
中小企業庁ホームページ (<http://www.chusho.meti.go.jp/>)
内閣府ホームページ (<http://www.cao.go.jp/>)