

特別研究活動報告書（2024年度）Ⅲ

新規事業開発，新規起業に向けた金融機関版 「社会的プラットフォーム」の創造

吉野 忠男

手塚 晃貴

三浦 英登

金井 一頼

1. 研究の目的
2. 研究の方法
3. 研究活動報告
4. 主な発表論文等
5. 研究組織

1. 研究の目的

本研究は、金井（2012）が提唱する「社会的プラットフォーム」を研究基盤として地域金融機関との連携による新規事業・新規起業の創造について大阪公立大学金井一頼特任教授をオブザーバーに迎え、金融機関現職の大阪シティ信用金庫 三浦英登住吉支店長，同本店人事部 手塚晃貴課長代理（共に本学経営学研究科2016年，2021年修了手塚氏は経営学研究科総代）を調査，分析，検討のメンバーにくわえ，本学経営学部吉野忠男を中心に，地域金融機関の新規事業，起業支援の現状の分析から今後の課題，とりわけ新規事業・新規起業の創造，開発の連携の枠組み「金融事業・起業開発プラットフォーム」について調査・分析・検討を行い，本学と大阪シティ信用金庫で融資，起業支援の組織体制構築を目指すものである。

「社会的プラットフォーム」は，「行政セクター」「産業セクター」「学セクター」「市民セクター」の各セクターから参加し，新たな事業や起業を創造する場とされる。

金井（2012）は札幌市内で形成された「サッポロバレー」を分析対象として、「社会的プラットフォーム」の形成プロセスを明らかにした。一方、吉野（2015）は「社会的プラットフォーム」の概念を背景に、「サッポロバレー」の「社会的プラットフォーム」形成プロセスには源流企業（従業員のスピノフや社内ベンチャーを惹起した企業）が不可欠であること、さらに「社会的プラットフォーム」は単独の一形態にとどまるのではなく段階的重層的に形成することを提示した。また、「社会的プラットフォーム」は企業のみならず公益社団法人などの機関においても学・学連携などを端緒にして「社会的プラットフォーム」に展開することを析出した（吉野2019）。

こうした金井（2012）吉野（2015, 2019）の研究を背景に、大阪シティ信用金庫の現職2名が本学大学院経営学研究への入学を機会に、地域金融機関の現状と課題、新たな事業創造について調査、分析、検討を行い、修士論文を完成させた。三浦氏は、研究テーマを「地域金融機関の競争戦略－信用金庫の持続的成長に向けて－」、手塚氏は研究テーマを「地域金融機関における存在意義と新たな商品戦略－金融機関の変遷と証券化商品の現状と課題－」として修士論文を作成した。ともに地域金融機関である信用金庫の現状と課題を踏まえ、取引先との新たな関係性の構築や金融派生商品（デリバティブ商品）の再検証から新商品の開発、新事業の創造などを検討している。手塚氏の論文をさらに深化させ吉野との共著を大経大論集第73巻第3号、第4号、第5号に掲載した。また、論文の作成過程で、信用金庫の新事業創造とともに、起業家を支援する枠組みについて議論する機会があった。金融機関の取引先の廃業は地域の衰退とともに市場の縮小あるいは後継者不足から年々増加の傾向にある。新規取引先の獲得は金融機関の激烈な競合関係から困難であり、また金融機関の経験上、新規起業の支援で成果を上げているケースは多くはない。こうしたことから金融機関、とりわけ地域金融機関の新規取引先の獲得は重要な命題となっている。地域金融機関が新規の起業にどのような関係性を見出し、起業家を育成できるかが問われているのである。

本研究は、研究基盤である「社会的プラットフォーム」に関して、その提唱者である金井教授を招聘し、実務家でありながら地域金融機関への問題意識を論文上で検証した現職の信金職員を検討メンバーにくわえ、単なる理論研究ではない実践的かつ確実な成果を導くものである。この成果は、地域金融機関の本質的な課題、問題解決に向けた内容である。同時に、金融機関が新規事業や新規起業の創造の機会、

枠組みを作ることは全金融機関に示唆を与えるとともに，新たな起業における金融機関スキームを提示できるものである。その意味でも，検討のプロセスは公表の機会（関連学会，本学内の報告会）を活かし，地域金融機関の現状の課題，問題を共有したいと考えている。これは金融機関，とりわけ地方銀行や信用金庫などの地域金融機関への就職を目指す本学学生に大きな刺激を与えるものであり，就職の検討機会を提供するものである。

2. 研究の方法

本研究は，概念的な枠組みは一定の研究成果が示されている中で，地域金融機関，信用金庫の実態や新規事業に向けた取り組みの概要が確認できないことを考慮し，以下の手順で調査，分析，成果物の公表，研究成果の具体化に向けて取り組んでいる。

①アンケートの調査実施

2023年度中に策定したアンケート調査は大阪シティ信用金庫（手塚晃貴氏担当）において職員を対象に行った。調査期間は，2024年3月から5月に実施し，その結果を回収の上，分析検討を行った。その成果は，実践経営学会全国大会において発表した。

②学会発表

実践経営学会第67回全国大会8月25日（日本大学）においてアンケート調査の結果を踏まえ，改めて「社会的プラットフォーム」における「産業セクター」内のメンバーの認識に関し，新たな発見事項を発表し，質疑応答，有益なアドバイスを頂戴した。「社会的プラットフォーム」に関する「産業セクター」メンバーに関して金融機関の役割に関する質問では地域金融機関，信用金庫に関し情報不足が認められメガバンク等と同一視するかのような質問が認められた。改めて地域金融機関の機能と役割，そして金融派生商品等を解説し，その課題を指摘した。その上で，新事業の創造では理論的な視点から貴重なアドバイスを頂戴した。

③豊中市との意見交換

豊中市が主催する「とよなか暮らし・子育て輝き No1プロジェクト研究」において「社会的プラットフォーム」における新事業の創造に関する講演、意見交換を行った。会場は豊中市庄内コラボセンター「ショコラ」を使用し、豊中市内において新事業を希望する多数の市民が参加し、多様な議論を行った。「社会的プラットフォーム」の「市民セクター」に該当するメンバーとなることから基本的な理論と活発な議論を生み出すことの重要性と課題について解説した。「市民セクター」のメンバーの問題意識を考える機会になったと同時に、今後の自治体との交流の在り方を再認識することができた。

3. 研究活動報告

(1) 地域金融機関の実態調査

金融機関の現状に関しては、大阪シティ信用金庫の職員を対象にアンケート調査をするべく、そのアンケート調査を実施し分析を行った。

その成果は、実践経営学会第67回全国大会（会場：日本大学商学部8月24日～25日）に発表を行い、その際の質疑応答とアドバイスを踏まえ、実践経営学会学会誌『実践経営』第62号に投稿した。

アンケート結果の概要は以下の通りである。（紙面の都合上、自由回答の一部を省略している）

(2) ローン関連

◆教育ローン

①申込金額

申込金額	回答割合
10万～100万円	25%
101万～300万円	66%
301万～500万円	9%

②顧客の年収

年収	回答割合
100万～300万円	9%
301万～500万円	70%
501万～700万円	18%
701万～900万円	3%
901万円以上	0%

③使途

使途	回答割合
入学金	35%
授業料	38%
受験料	5%
交通費	1%
アパート・マンションの敷金	1%
家賃	2%
教科書代	6%
通学費用	1%
パソコン購入費	2%
修学旅行費用	0%
海外留学費用	8%

④教育ローン情報取得方法

情報取得方法	回答割合
当金庫 HP	37%
ネット情報	16%
SNS	0%
YouTube	0%
来店時にチラシなどを見て	15%
当金庫職員からの案内	20%
知人からの紹介	5%

◆住宅ローン

①申込金額

申込金額	回答割合
2,000万円以下	7%
2,001万～4,000万円	74%
4,001万～6,000万円	19%
6,001万～8,000万円	0%
8,001万～1 億円	0%

②顧客の年収

年収	回答割合
300万円以下	1%
301万～ 500万円	43%
501万～ 700万円	49%
701万～ 900万円	6%
901万～1,100万円	1%
1,101万～1,500万円	0%
1,501万円以上	0%

③相談先

相談先	回答割合
取引先の社長・役員	44%
取引先の従業員	30%
預金口座のみの取引先	7%
取引先から紹介された方	10%
ネットを見て知った方	5%
新規開拓で知り合った方	3%

・富裕層の相談

相談例としては、「親の家，子供の家」「別荘」「投資目的」「自宅の横が売り物件となりどうしても購入したい」「離婚相手が居住中のため売却したいが出来ず，再婚し新居購入意向となった」など多岐にわたる相談がある。

(3) 金融派生商品

金融派生商品を以下のように例示し、検討すべきかどうか確認した。

- ・先物取引（一種のデリバティブ取引のこと）
- ・オプション取引（定められた期日・価格で買う、売る権利を売買する取引のこと）
- ・スワップ取引（代表例として金利スワップと通貨スワップのこと）
- ・フォワード取引（異なる通貨を将来の指定した日に交換すること）

①検討の有無

	回答割合
有	21%
無	79%

②理由

有	ニーズはある、資産形成の幅が広がる 他の信用金庫で取扱がないため 商品ラインナップを増やすと新たな顧客獲得になる
無	ハイリスクハイリターンのため管理が難しい 高度な商品知識が必要 現状の商品ラインナップと乖離がある 証券会社で対応すべき

③先物取引及びオプション取引を選択した理由

今後の市場などを予想して取引ができるため ・商売上取扱のある商品に関連するものがある ・先物取引をしている顧客が一定数いる	・資産運用に活用できる ・手数料により収益での期待がある
---	---------------------------------

④スワップ取引を選択した理由

為替変動・金利変動に対するヘッジが可能 選択肢増加は顧客ニーズに対応するために必要
--

⑤フォワード取引を選択した理由

外貨保有者が増加しているため必要 ・世界的視野の拡大・異なる通貨を取扱ことも必要

⑥金融派生商品の 問い合わせの有無

	回答割合
有	14%
無	86%

⑦理由

有	当庫で金融派生商品やFXの取扱があるか否か 商品先物（金、石油）などの取扱 信用取引の取扱
無	証券会社や都市銀行からの提案があるため 当金庫から提案していないため

⑧金融消費の新たなアイデア

不動産に係るファンドを組成し一定の顧客に資金供与可能な商品

- ・金の販売 ・外貨建て保険 ・高齢者の施設入所する際のサービス
- ・住宅ローンや教育ローンのファンド商品

⑨リーマンショックにおいて金融派生商品が原因とする認識

リスク商品に対する情報開示の重要性

- ・知識不足 ・無理な販売 金融危機は繰り返される。発生時も耐えられる体力が必要
- ・住宅バブルの崩壊 ・低所得者層への対応強化 ・格付け会社のコンプライアンス意識の低さ
- ・住宅ローンの延滞率の低さを背景とした証券化による過度な投資
- ・実態経済と乖離した投資ではなく投機

(4) 今後の信用金庫の役割や存在

- 銀行を含め金融機関の形態が変化するなかで，今後はより顧客が自分のニーズにあった金融機関を選ぶようになって感じます。信用金庫のよさはお客様を選ばないアプローチのしやすさと「ちょっとお伺いしたいんですけど」と気軽に質問できる雰囲気ではないかと思います。地域に何十年も店舗があって，一定の知識を持った職員が常に窓口にいる安心感は地域密着金融機関ならではのものです。今後より顧客に近い金融機関であることが求められると思います。
- 実際，担当者と向き合って資金繰り・金融商品の相談ができる点は信用金庫の大きな特徴ではある。しかしながらこれからの若い世代10代～30代の顧客は，携帯電話での完結するシステムが求められている。相談事としては対応する事はあっても，常日頃からの繋がりは求めている。必要な時に必要な答えや，商品を提供してくれる環境が残念ながら望ましい時代であると思います。信用金庫の顧客層として，メインで利用頂いている既存顧客の7割以上は高齢者と思われる。その部分では従来通り，地区担当者としての一定の営業活動は変わらず当面必要であるが，並行して若い世代にも受け入れられる簡略なシステム作りは急務であると思います。
- 基本業務について，メガバンク・地銀・信用金庫に大きな差はありません。ありきたりではありますが信用金庫の一番の強みはface to faceであると考えます。他の銀行ではタイムパフォーマンス，コストパフォーマンスを一番に考えているように見えます。私達信用金庫職員は課題を聞き取り，解決し，そのあとのフォローまでを一連として業務に取り組むことができます。お客様に頼られることや期待度も比例して上昇する為，一人ひとりのスキルアップも重要と考えます。他の銀行より深い知識を身に付け，非対面でのツールを駆使しながら最後には顔を突き合わせて取引していけるように取り組んでいく必要があると考えます。
- 地域金融機関としての存在意義は非常に高いと感じます。しかしながら，メガバンクや地銀の真似では規模や融資条件面で負けてしまう。スタートアップ企業の発掘や成長産業，今までの当庫ではノウハウや取引量が少ない業種に融資を提案したい。取引先の将来性のある企業リスクをとっても支援できる，融資がもっとできれば良いと感じます。
- お客様との対面の会話で，何気ない一言からニーズを察知するなど，当庫側からの案内によるニーズを作り出すことができることが当庫の強みであると感じています。現在の活動を突き詰めていくことで，お客様から信頼・相談いただけ，存在感をアピールできるものと思います。
- 地域金融機関として，印鑑レス・ペーパーレス等は地銀・メガバンクより非常に遅く，今の時代に追いついていない感じがある。(共同システム使用のため全体的に遅れている)メガバンク等は金融・証券・保険が切り離されて専門的に行っているが，信用金庫はワンストップの業務が多いのが利点である。
- たくさんの金融機関がありますが，信用金庫は地域密着型であり，顧客との距離感が重要であると考えます。メガバンクでは難しいような個人事業主や個人顧客とも時間を取り，対面で折衝することで，

各顧客のニーズを掴んだ細やかな提案ができると思います。お客様が困ったとき、相談しやすい関係性を普段から築き、密な取引を続けていただけるようにすることが今後の信用金庫に求められていると思います。

- 地域金融機関として、顧客同士をつなげるビジネスマッチングや小回りの利く顧客に寄り添う活動が信用金庫として生き残る道と考えます。しかし、現在デジタル化の普及により、当庫もデジタル化を進める途上にあり、最初はネットでの申込をするものの、最後は紙の手続きになるなど併用の状況も発生。金庫職員の中でもデジタル化に不慣れな職員も一定数いる。高齢の顧客も多いためデジタルについていけない顧客も多いことも課題。そのようなお客様を見捨てるのではなく、フェイストゥフェイスの活動も少なからず続けていくことが信用金庫に求められていることだと考えます。
- メガバンクや地方銀行等が店舗を減らし、経費削減や効率化を図る中で当庫は信用金庫として変わらず地域密着型金融としてのスタンスを貫くべきだと考えます。中小企業をメイン顧客とした、一番親近感のある金融機関であるべきと考えます。もちろんDX等、時代の変化に対して対応していかなければなりません、中小企業に対して、近い存在であるべきかと考えます。
- 私の考える地域密着の金融機関とは、当庫のスローガンにもある、「信頼で地域と繋がる」を一番に考えられる金融機関だと思います。近年は急激なIT化やペーパーレス化が躍進しており、そうした分野にいち早く参入できるのは、やはりメガバンクや地銀が勝つと思います。しかし、そうしたある種の対面離れがおきている現状に、あえて入口と出口は対面を意識している我々にもある程度の需要があると思われます。又、地域密着を行う為にはある程度のお客様との信頼関係があってこそだと思いますので、このスローガンを忘れずに今後も仕事に取り組みたいと思います。
- 対面取引こそ強みであると思う。相談事は顔をよく知る信頼できる人物でないといけないので対面取引を大切にしている信用金庫のビジネスモデルは、顧客との接点が濃く、ビジネスチャンスに繋がっている。効率化も大切であるが、対面取引を有効化するには時間をかけるべき事も多く、何でもかんでも効率よくすれば良いわけではない。無駄と思われる時間が、結果的に成果に結びつく可能性を秘めており、それこそが対面取引を重要とする信用金庫の存在意義だと思う。

4. 主な発表論文等

(1) 学会論文掲載及び投稿

- ・吉野忠男（2024）『逍遙的起業プロセス－女性起業家の起業事例－』実践経営第61号掲載（査読あり）
- ・吉野忠男 手塚晃貴（2025）『社会的プラットフォームにおける地域金融機関の新事業の創造』実践経営第62号 1月7日投稿締切日に投稿、審査中

(2) 学会報告

- ・吉野忠男 手塚晃貴 実践経営学会 第67回全国大会 報告テーマ『地域金融機関における現状と今後の展開』2024年8月25日 日本大学

5. 研究組織

役割	氏名	所属・役職	担当内容
研究代表 調査担当	吉野忠男	大阪経済大学経営学部 教授	本共同研究の代表，とりまとめ，予算管理，会場 設定，計画進行役，聞き取り調査，アンケート集計， 報告書制作等
研究・調査担当	手塚見貴	大阪シティ信用金庫 人事部課長代理	聞き取り調査，アンケート集計，報告書制作，報 告会報告者等
研究・調査担当	三浦英登	大阪シティ信用金庫 住吉支店支店長	大阪シティ信用金庫 交渉窓口 聞き取り調査，アンケート集計，報告書制作，報 告会報告者等
オブザーバー	金井一頼	大阪公立大学 都市経営研究科教授	概念的議論，枠組みの提示，問題の所在，論点， 議論の方向性のアドバイス等

参考文献

- 金井一頼・西澤昭夫他（2012）『ハイテク産業を創る地域エコシステム』有斐閣
- 吉野忠男（2015）『起業論再考 調査事例からの示唆』晃洋書房
- 吉野忠男（2019）『社会的プラットフォーム形成プロセスにおける原始行動（1）－専門
学校の産学連携事例を基点として－』「大阪経大論集」大阪経大学会