

特別研究成果報告書（2025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. 研究成果の概要
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 三浦英登住吉支店支店長，同本店営業部得意先課 手塚晃貴係長（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年）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（2025年3月31日大阪シティ信用金庫退職、現在、株式会社ストライク在籍）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耕させ吉野との共著が大経大論集第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の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一定程度確認できたこともあり、これに関係性があり、かつ現代的なテーマであるPMI (Post Merger Integration, 以下PMI) の調査を行った。2024年度から本学経営学研究科に入学した藤月深都留氏(株式会社ミライエ・ホールディングス 代表取締役)がPMIに関する調査を行っていることから先行研究の分析を共同で行い、共同研究として学会報告、論文投稿を行うこととした。

①研究の問題意識と研究の目的

現在の日本の中小企業は、経営者の高齢化、後継者不足から市場環境の変化、技術革新、人材不足、資金調達等に至るまで多様かつ複合的な要因を背景に、事業継続を断念する廃業が顕在化しつつある。特に経営者の高齢化やその後継者不足は現実的な事業そのものを維持することが困難であり廃業の決断をするケースは増加傾向にある。

こうした中、中小企業庁は事業承継の手法として合併と買収(Mergers and Acquisitions, 以下M&A)を提示し、事業譲渡や株式譲渡、会社分割、合併、業務提携・資本提携などを例示している。つまり事業承継は法的根拠を基に各種手法を採用することで可能であり、それは法的根拠があればどんな「形式」であれ事業承継は形式上成立することを意味する。例えば、X社が事業承継を希望するY社を買収するという意思表示とともにその買収金額に双方が買収内容(売却側は売却内容)

に納得すれば売買契約が成立しY社からX社への事業承継は成立するのである。しかし、X社の買収金額の妥当性やY社の従業員の雇用、さらにそもそも事業の存続、継続性は担保できるのかという買収時と買収後の問題が少なからず生じることがある。こうした問題が俄かに社会問題化しつつある。買収企業が買収後、突然の従業員解雇や賃金の減額・未払い、買収企業による残余財産の処分、さらに買収企業が第三者に転売するなど、買収企業側が買収した企業を身勝手に扱う問題行動が横行している。中小企業庁は中小企業における事業承継の基本事項や注意事項を提示し、慎重な事業承継の推進を促しているが、事業承継を希望する企業、経営者が増加する中で実効性のある手法は法律の適用が形骸化し、まさにケースバイケースの様相を呈している。

こうしたこともあり、近年ではM&A成立後の統合作業であるPMIが注目されている。中小企業庁によるPMIガイドラインが整備されつつも実態としてPMIは買収側の主役となる大企業が中心軸にあり、それを踏まえたPMI議論に陥っている。一般的に買収される側となる中小企業はPMIの議論に関し、中小企業特有の課題、例えば、従業員やその組織を基準に置いたイノベーションや組織文化に起因する経営陣と従業員、あるいは従業員と従業員、そして外部の利害関係者との関係性に着目した議論は学術的な研究のテーマとして俎上にすらあがっていないのが現状である。

本研究では、異業種2社のM&A企業事例をもとに、中小企業におけるPMIの課題を明らかにし、実行可能かつ再現性のある事業承継を検討している。M&Aにおける中小企業のPMIでは、「従業員の理念共有と組織文化の統合」に着目している。その上で、第一に、中小企業M&Aにおいて、従業員の理念共有と組織文化の統合がどのように実現できるのか。第二に、組織文化の再構築は、どのようなプロセス(可視化・共有・内面化)において実現できるのか。第三に、実践的な取り組みから獲得した知見は、既存のPMI理論や組織文化論をいかに補完・再定義できるのか、こうした問題意識を背景に調査、分析を試みている。同時に、先行研究の中でPMI議論が視野に入ると想定した、Barney(邦訳, 2021), Christensen(邦訳, 2001), Kotter(邦訳, 2002)などのレビューを通じてPMIを多角的に検討している。そもそもわが国のPMIは大企業を想定するものであり、一般的な中小企業は対象の域外であることにくわえ中小企業を対象にした事業承継に深く関与した現場主導を重視

した本研究とは視点を異にしている。さらに，Schein（邦訳，2016）の文化三層構造や野中・竹内（邦訳，2020）のSECIモデルなどを手がかりに，PMIに新たな視座を取り入れ，PMIの理論構築に示唆を与えることを最大の目的としている。

②学会発表

実践経営学会第68回全国大会8月30日（函館大学）において研究テーマ『統合プロセス（PMI）における新たな実践的フレームワークの構築』を報告，発表した。調査分析企業2社の現状と課題を中心に報告し，質疑応答等から有益なアドバイスを得た。M&Aはその文言として一般に広く理解されているところではあるが，PMIはM&A後の事業への取り組み，組織の改編等買収企業がいかに被買収先企業を維持，成長させるのかに関わる議論である。本報告会では，こうしたM&AやPMIの基本の理解から問題点を中心に報告することで活発な議論を実現し，有益な報告，発表となった。

3. 研究成果の概要

以下の2社を分析対象として調査を行った。

■調査分析企業1 赤字ホテル事業の再構築と文化転換

社名：株式会社T工務店（売却側），株式会社P・S（対象会社）

所在地：京都府

業種：ゼネコン（M&A対象はホテル・飲食・コンビニ事業）

設立：昭和28年（T工務店）

年商：約3億5000万円（譲渡対象合算）

■調査分析企業2 企業事例Ⅱ 医歯薬系予備校の再建と再統合

社名：有限会社O

所在地：大阪府

業種：医歯薬獣医学部専門予備校

設立：平成16年

年商：約2億2600万円

以上の2社に対し、先行研究を整理し、分析検討を行った。先行研究の内容は以下の通りである。

①イノベーションと文化形成：Christensenの理論

「新たなスキーム」を考える上で、理念共有と対話的統合は避けて通れない。従業員間における理念の共有と現場主導の対話的統合は組織現場の変革と文化形成を実現する新たなモデルである。特に価値観のイノベーションと現場主導性に注目し、Christensen (2001) の破壊的イノベーション理論と再検討する。Christensen (2001) は、成功企業ほど既存の価値基準やプロセスが文化として組織に根付き、変化への対応力を失うと指摘している。イノベーションには、経営資源だけでなく、それが機能する組織構造そのもののイノベーションが必要であるとする Christensen (2001 pp. 227-230)。このような文化の硬直性に対して、事業承継の主体（買収企業）が「現場介入」し「理念共有」を仕掛けることで経営資源と組織構造に刺激を与える。M&A を機会に組織の関係性を大幅に変更することは、トップダウンとボトムアップの循環を組み込んだ「伝達度」「正確度」「浸透度」を高める新たな仕組みを形成し、中小企業の従業員への指示・伝達の迅速化や従業員の理解度と正確性の向上が成果につながる事が明らかになっている。このように、Christensen が示した文化の固定化による組織の無能力化を乗り越える手法として、新しい価値観や行動規範を再構成し、M&A のような組織の破壊的イノベーションを実現する上でその方向性を示している。

②組織構造と調整メカニズム：Mintzbergの理論

Mintzberg (2024) は組織の調整メカニズムとして「相互調整」と「直接監督」を提唱しており、前者は現場同士の連携、後者はトップによる指示を指す。しかし、こうした連携や指示は単方向にあり、そこには従業員間の連携の実態や問題の顕在化プロセスが不明である点、そしてトップの指示はまさに「トップダウン」でありトップから従業員への単方向に終始することからトップの指示とその成果は判然としない。この状況下では、従業員の思いや本音、何よりも現場に根差した問題が顕在化しないことになる。まさに組織の硬直化を生み各種問題に現場の柔軟な対応、何よりも現場の問題を現場で解決できない組織を作り上げてしまうのではないか。

③企業イノベーションのプロセス：Kotter の理論

Kotter (2002) は企業イノベーションの失敗要因として、ビジョン不足や浸透の不徹底、短期成果の欠如、文化定着の失敗など8つの要因を指摘し、それにより戦略実行の停滞やPMIの失敗が生じるとしている。これに対し、イノベーションを成功させるには「マネジメント以上のリーダーシップ」が必要であり、イノベーションを推進する健全なプロセスの設計が不可欠である。Kotter (2002) の8段階のイノベーションプロセス（危機感醸成～文化定着）は、中小企業におけるPMIに不可欠であり、むしろ危機感に無関心な中小企業ほど重要であるともいえる。実際の事業承継事例においても、まず現状の危機認識の共有、ビジョンの策定と周知、現場主導の実践、短期成果の積み上げ、そして文化の再構築までのイノベーションプロセスが不可欠でありそれが存在しなければ事業承継は成立しないといえる。

④組織文化の再構築：Schein の理論

Schein (2016) は、企業文化を「文物」「価値観」「基本的仮定」という3層構造で捉え、文化とリーダーシップは不可分であるとする。文化とは組織が外部適応・内部調整の中で学習した「暗黙の仮定」であり、深層に根づくほどイノベーションが難しくなるとしている。PMIでは、買収側の企業と買収される側の企業は異なる企業文化が衝突するため、制度面の統合だけでなく、それぞれの企業が有する深層の価値観や仮定に踏み込んだ文化の再構築が必要となる。Schein (2016) は、リーダーは文化を創造・管理する役割を自覚すべきと指摘しているように、それはリーダーによって「組織文化は変化する」という認識にあるものと推察される。

⑤知識創造と暗黙知の循環：SECI モデルの理論

野中郁次郎・竹内弘高 (2020) が提唱するSECIモデルは、暗黙知と形式知の相互作用を4段階、共同化 (Socialization) ・表出化 (Externalization) ・連結化 (Combination) ・内面化 (Internalization) で示した知識創造プロセスである。本来は知識の生成と共有の枠組みだが、知識創造プロセスは組織文化にイノベーションを惹起あるいは誘引することを含んでおりPMIにおける文化的統合に影響を与えるものと考えられる。

以上のChristensenの理論、Mintzbergの理論、Kotterの理論、Scheinの理論、

SECI モデルの理論を基点に、株式会社 T 工務店及び有限会社 O の分析検討を行い、その成果を実践経営学会第68回全国大会にて報告、報告会場において頂戴した意見、アドバイスをもとに実践経営学会実践経営第63号に論文を投稿したいと考えている。

4. 主な発表論文等

(1) 学会論文掲載及び投稿

- ・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号掲載 査読あり
- ・吉野忠男 藤月深都留 『統合プロセス (PMI) における新たな実践的フレームワークの構築』実践経営第63号 2026年1月5日締め切り日に論文投稿、審査中

(2) 学会報告

- ・吉野忠男 藤月深都留 実践経営学会 第68回全国大会 報告テーマ『統合プロセス (PMI) における新たな実践的フレームワークの構築』2025年8月30日 函館大学

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	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
研究・調査担当	手塚晃貴	株式会社ストライク	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	大阪大学 名誉教授 青森大学 名誉教授	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

Christensen, M. Clayton (2001) 『イノベーションのジレンマ』伊豆原弓 (訳), 玉田

俊平太 (監修) 翔泳社

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

Kotter, P. John (2002) 『企業変革力』 梅津祐良 (訳) 日経 BP 社

Mintzberg Henry (2024) 『ミンツバーグの組織論』 ダイアモンド社

野中郁次郎, 竹内弘高 (2020) 『(新装版) 知識創造企業』 梅本勝博 (訳) 東洋経済新報社

Schein, H. Edger (2016) 『改訂版 企業文化 ダイバーシティと文化の仕組み』 松本美央 (訳), 尾川丈一 (監訳) 白桃書房

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 (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 -』 大阪経大会「大阪経大論集」第70巻第1号

吉野忠男 (2011) 『ベンチャー企業 起業機会の認識と成長プロセス』 晃洋書房

吉野忠男 (2015) 『起業論再考 調査事例からの示唆』 晃洋書房