

地域金融機関の「両利きの経営」

～地域商社の取り組み～

Ambidextrous Management of A Regional Bank

—Local trading Company—

森 岡 孝 文*

Takafumi MORIOKA

1. はじめに

2013年4月に日本銀行は、金融政策決定会合で「量的・質的金融緩和（異次元緩和）」の導入を決定し、超低金利政策、引き続きマイナス金利政策が実施され、金融機関の収益は悪化している。わが国の金融機関は、三菱UFJ銀行、三井住友銀行、みずほ銀行のメガバンク3行とりそな銀行、埼玉りそな銀行の旧都市銀行のグループ、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、農業協同組合などがある。メガバンクは、規模の拡大から質の向上を目指し、店舗の統廃合、人員整理を実施し、さらにAI（人工知能）、ICTの技術を取り込んだFintechを導入し、収益改善、経営改善を図ろうとしている。その他の金融機関は、統合を目指す方向性と現在までの営業活動を既存の体制で深化させる方向性を模索している^(注1)。

特に、統合については、2019年6月21日に開催された、「未来投資会議」（議長：安倍晋三首相）で「成長戦略実行計画案」が発表された。地域銀行は、地域で重要な役割を担っており、今後も地域でそのサービスを適切な形で継続して維持していく必要があると指摘し、そのため、特例法を設け、監督官庁の金融庁の確認、公正取引委員の審査が行われ、要件が満たされれば独占禁止法の適用除外が認められることになった。

一方、地域商社は、地方創生の観点から内閣府の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（平成27年12月24日閣議決定）に観光地域づくりを推進するための観光地域のマネジメントやマーケティングを推進する日本版DMOの設立・育成を加速することが記載されると同時に「地産外消」を目指す地域商社の支援事業や事業拡大のための「地域商社協議会」の設置が記載された。さらに、「地域商社機能を核とする地域産品」「まち・ひと・しごと創生基本方針2016」（平成28年6月2日閣議決定）に「地域商社

* 経営総合学科—中小企業論

Department of Management Synthesis — Small and Medium Business Theory

機能を核とする地域産品市場の拡大」の項目で地域商社には生産まで含めた地域商社機能を持つケース，流通が独自の商社機能を築くケース，全国で商品カテゴリー別に連携するケースなど様々な主体が考えられるとされている。「地域商社に関する支援メニュー」（令和元年11月 内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部，農林水産省，経済産省，国土交通省）において地域経済の活性化を目的とした地域商社等に対する銀行の出資制限（いわゆる5%ルール）が緩和された。これにより，金融機関は監督官庁の認可を条件に「銀行業高度化等会社」に対して5%超100%まで直接出資が可能となり，地域商社を設立することが可能になった。本論文の目的は，地域金融の生き残り戦略としての「両利きの経営」の有効性を明らかにすることである。

2. 『両利きの経営』について

先ず，本論文で理論としてとりあげる「両利きの経営」についてその理論の概要を述べることにする。

「両利きの経営」は，スタンフォード大学経営大学院教授のチャールズ・A・オリリー（Charles A. O'Reilly）とハーバード・ビジネススクール教授のマイケル・L・タッシュマン（Michael L. Tushman）による“LEAD and DISRUPT How to solve the innovator's dilemma”が2019年に『両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』として邦訳されてはじめてわが国に紹介された。原題からも分かるように本書は，経営戦略論の著書というよりもイノベーション論に系譜を持つ著書である。両利きという英語は，ambidextrousという言葉で表される。

本書では，どの様にして企業がイノベーションのジレンマを解決すれば良いかについて記述されている。以下，「両利きの経営」がイノベーション論の系譜を引き，イノベーション（生産性のジレンマ）→ダイナミック・ケイパビリティ→両利きの経営につながることを説明する。

2.1 生産性のジレンマ

企業で行われるイノベーションには，新たな新製品を開発する製品イノベーションと既存の工程を効率よくするための工程イノベーションがある。アッターバック（Utterback）は，米国の自動車産業を研究することになり，製品イノベーションと工程イノベーションの相互関係を明らかにした。アッターバックはイノベーションのダイナミクスを流動期，移行期，固定期の三段階に設定し，製品，工程，組織，市場，競争の発展段階の特徴を明らかにした。製品イノベーションの初期においては，多種多様な製品が開発され，その後ドミナント・デザインが確定し，大量生産が施行され標準化がなされる。当初の破壊的イノベーション（ラジカル・イノベーション）から

漸進的イノベーション（インクリメンタル・イノベーション）が志向される。工程イノベーションは流動期においては、不確実な技術的な条件下で製品イノベーションが優先される。汎用機械と熟練労働に頼った製造工程からドミナント・デザインの出現に伴い、製品が市場に受容され大量生産が求められる。それに伴い、製品イノベーションと工程イノベーションが密接に関係し、低い技能の労働者でも操作することが可能になる高度な特別な機械が導入される。固定期においては、品質とコストの比率が競争の基盤となる。製品イノベーションと工程イノベーションのどちらかの少しの変化が他の工程に変化を強いると同時に、変化への対応は困難で高価なものになる。市場も流動期に見られたようなユニークな製品を開発した多くの小企業から類似の製品を持った企業の寡占状態になるとしている。

アバナシー（Abernathy）は、自動車産業の研究から固定期になると時間の経過から製品イノベーションも工程イノベーションも低減し、技術的イノベーションと生産効率の間にトレードオフの関係が発生し、イノベーションは生産効率が優先され、二の次になってしまう「生産のジレンマ」という概念を提唱した。

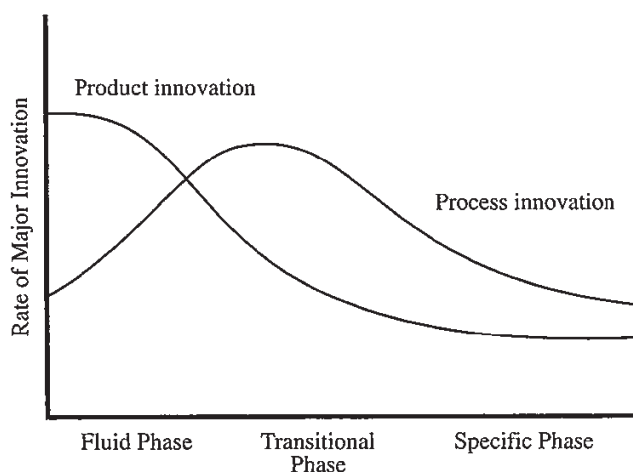


図1. The Dynamic of Innovation（イノベーションのダイナミックス）

（出所：James M. Utterback（1994）“Mastering Dynamics of Innovation How Companies Can Seize Opportunities in the Face of technological Changeに筆者追記”）

2.2 ダイナミック・ケイパビリティ

2.2.1 ダイナミック・ケイパビリティ論の概要

ダイナミック・ケイパビリティの着目は、利益の源泉を内に求める資源アプローチの考え方を基礎として発展したものである。ダイナミック・ケイパビリティ論は、1990年代から盛んに多くの研究者によって、研究が進められている。

2.2.2 ダイナミック・ケイパビリティについて

Teece, Pisano, Shuen (1997) は、ダイナミック・ケイパビリティを「急激な環境変化に対処するために内部と外部のコンピタンスを統合、構築、再構成することができる企業の能力である (We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environment.)」と定義している。ダイナミック・ケイパビリティは、それ故、経路依存とマーケットポジションを所与として、新しく革新的な競争優位を形成する企業の能力を反映するとしている。Teece (2007a) では、ダイナミック・ケイパビリティは、企業の独自の資産ベースを持続的に創造し、拡大し、向上し、保護し、関連付けるために利用されるものであるとし、機会と脅威を感知し、構想するセンシング (‘sensing’), 機会を活用する能力であるシージング (‘seizing’), 企業の無形、有形の資産を拡張したり、結合したり、保護したり、必要ときには再構成することによって競争優位を維持するというリコンフィギュアリング (‘reconfiguring’) により形成されるとしている。

この三つのケイパビリティを支える生態系としてのミクロ的基礎をそれぞれ提示している。センシングのミクロ基礎の要素として四つの要素をあげている。一つ目は、企業内部のR&Dを推進するプロセスと新しい技術を選択するプロセス、二つ目はサプライヤーと補完業者のイノベーションを活用するプロセス、三つ目は外生的な科学と技術の開発を活用するプロセス、四つ目は、顧客ニーズと顧客のイノベーションの変化を伴う標的とする市場セグメントを特定するプロセスであるとしている。この四つの要素により機会を学び、感知し、選別し、構成し、調整する分析的システム（個人の能力）がミクロ的基礎であるとしている。

シージングのミクロ的基礎も四つの要素があるとしている。一つ目は、顧客の問題解決やビジネスモデルを描くこと、具体的には、技術や製品アーキテクチャーを選択すること、収益のアーキテクチャーを設計すること、標的顧客を選択すること、価値を獲得するためのメカニズムを設計することを検討し、実行することであるとしている。二つ目は、意思決定のプロトコル（手順）を選択することで、具体的には、企業の変曲点と補完性を認識すること、意思決定のエラーと反カニバリゼーションを回避することを検討し、実行することである。三つ目は、補完品とプラットフォームのコントロールをマネジメントするための企業境界を選択することである。

企業は、一旦、機会を感知し、機会を活用すると今度は経路依存性により効率性を損なう現象を生じさせる。資源ベースアプローチでは、経路依存性は、模倣困難性の重要な原因の一つであるとしているが、ダイナミック・ケイパビリティ論では阻害要因としているところに特徴がある。持続的な成長を維持したり、経路依存の影響を避けるために、資産を結合したり、再結合する。リコンフィギュレーションのミクロ的

基礎には四つのスキルが必要となる。一つ目は、分権化と準分解可能性である。その内容は、緩やかに結合する構造を導入すること、オープン・イノベーションの採用をすること、統合とコーディネーションのスキルを開発することである。二つ目は、ガバナンスであり、その内容はインセンティブの整合を達成すること、エージェンシー問題を最小化すること、戦略的な不正行為をチェックすること、レントの消失を阻止することである。三つ目は、相互特化であり、その内容は、資産の結合が価値を増大させるように戦略的フィットをマネジメントすることである。四つ目はナレッジ・マネジメントであり、その内容は学習、知識に移転、ノウハウや知的財産の保護を行うことである。これらの四つのスキルによって特殊な有形・無形の資産の継続的な整合と再整合を行うことがミクロ的基礎である。四つのスキルのうち特に相互特化のスキルは重要であると指摘している。

以上のようにTeece, Pisano, Shuen (1997) を経てTeece (2007a) (2009) は、個別企業のダイナミック・ケイパビリティの議論をさらに体系化したものであると位置づけられる。なお、彼の議論は、ミクロ的基礎の具体的項目の提示内容からも明らかのように、ビジネスモデル論、アーキテクチャー論、プラットフォーム・エコノミー論などを含んだ最近の経営学の諸理論を包括している。

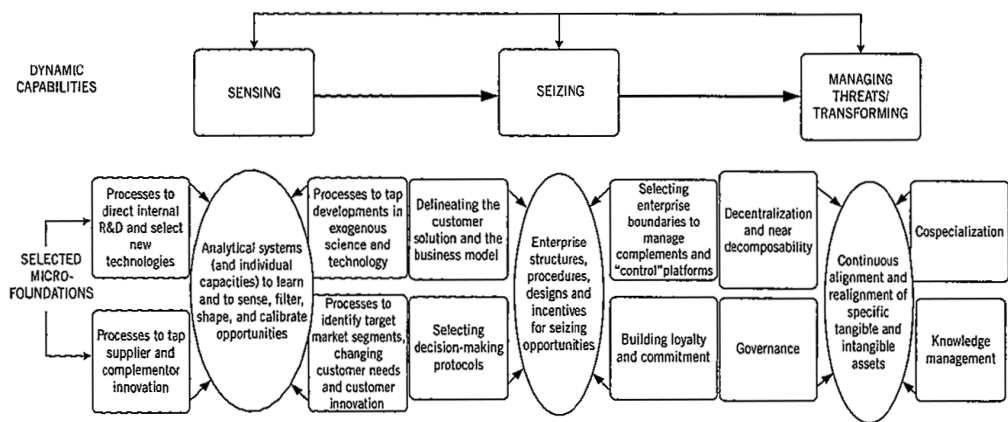


図2. Foundation of dynamic capabilities and business performance
(ダイナミック・ケイパビリティの基礎と事業業績)

(出所：David J. Teece (2009) “Dynamic Capabilities And Strategic Management”)

2.2.3 経営者のダイナミック・ケイパビリティ

Teece (2007b) は、経営者のダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic managerial capability) に着目し、「経営者のダイナミック・ケイパビリティとは組織の資源ベースを意図して創造し、拡大し、修正する経営者の能力である

(Dynamic managerial capability is the capacity of managers to purposefully create, extend, or modify the resource base of an organization. p24)」と定義し、さらに「経営者のダイナミック・ケイパビリティは資産のオーケストレーションを含む (Dynamic managerial capabilities include assets orchestration. p24)」としている。資産のオーケストレーションは、経営の基本的な一つの機能であり、ダイナミックな状態では特に重要であり、相互特化資産の再整合を作り出すこととオーケストレーションをすることであるとしている。

Teeceは、市場がうまく機能しない「薄い市場 (thin market)」では、経営者が資産のオーケストレーションの機能を果たし、資源ベースを充実させる必要性を説いている。薄い市場では、企業の内部の資源配分 (allocation) が必要とされ、戦略的な経営者が必要とされる。それに対して変化のある薄い市場では、企業の内部資源の再構成 (reconfiguration) が必要とされ、相互特化資産を作りだし、調整し、適応させるような戦略的な経営が求められるとしている。従来の経済学では無視されてきた、経営者の企業家的役割の重要性を指摘している^(注2)。

2.3 両利きの経営

2.3.1 Jams G. MarchのEXPLORATION (探索) と EXPLOITATION (深化) のバランスの指摘

両利きの経営の先駆的研究は、Jams G. Marchによる ‘EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING (1991)’ によって展開された。EXPLORATION (探索) は、search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovationという言葉によってその内容が捉えられる。一方、Exploitation (深化) は、refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, executionという言葉によって内容が捉えられるとしている。

Marchによると深化を排除し探索を行っている適応システムは、その利益の多くを得ることなしに実験のコストによる被害を受けていることが分かる。適応システムは、非常に多くの未開発の新しいアイデアを所有し、競争優位にはあまり貢献しない小さな特徴的なコンピタンスがあることを示している。逆に、探索を排除した深化に取り組んでいるシステムは、自らのシステムを準最適な安定した均衡に陥る罠にかかる傾向がある。その結果、探索と進化の適切な バランスを維持することが、システムの生存と繁栄の最も重要な要素 (ファクター) であると指摘している。結論としては、探索よりはより早く深化を洗練させることが短期的には効果的であるが、長期的には自滅的な結果となるという議論を展開し、ある共通した組織的な実践はその傾向を改善するという可能性が見てとれるとしている。以上のように、探索と深化のバ

ランスの重要性について指摘している。

2.3.2 Mary I. BennerとMichael L. Tushmanのプロセスマネジメントの命題

Mary I. BennerとMichael L. Tushmanは‘EXPLOITATION, EXPLORATION, AND PROCESS MANAGEMENT: THE PRODUCTIVITY DILEMMA REVISITED (2003)’において、技術的なイノベーションと組織の適合の両方におけるプロセスマネジメントの影響の適合的見方を開発しているとしている。BennerとTushmanは、プロセスマネジメントの活動は安定した文脈においては、有益(beneficial)であるが、プロセスマネジメントの活動は、漸進的な(incremental)イノベーションと変化(change)を両立させないと主張している。しかし、ダイナミック・ケイパビリティは深耕活動と深化活動に根付いているとしており、ダイナミック・ケイパビリティについてMarchと同様の指摘をしている。プロセスマネジメントの活動は、探索活動からの衝撃を和らげられなければならない、両利きの組織形態は、これらの両立しない活動(深耕活動と開拓活動)を共存させるために複雑な文脈を提供すると主張している。

BennerとTushmanは、以下の11の命題を提示している。

命題1：プロセスマネジメントの実践の増加は、インクリメンタル・イノベーションを促進する。

命題2：プロセスマネジメントの実践の増加は、既存顧客へのイノベーションを促進する。

命題3：プロセスマネジメントの実践の増加は、設計思想のイノベーションを促進する。

命題4：プロセスマネジメントの実践の増加は、ラジカル・イノベーションを減少させる。

命題5：プロセスマネジメントの実践の増加は、新規顧客に対するイノベーションを減少させる。

命題6：両利きの組織形態の文脈においては、プロセスマネジメントの実践の増加は、深耕のイノベーションを増加させるが探索のイノベーションを減退させることはない。

命題7：プロセスマネジメントの実践の増加は、インクリメンタルな技術的変化が実施されている期間は、業績を改善させる方向に働く。

命題8：プロセスマネジメントの実践の増加は、インクリメンタルな技術的変化が実施されている間は組織的な反応を素早くする方向に働く。

命題9：プロセスマネジメントの実践の増加は、技術的動揺(醸成)の時期には組織

的な反応を減少させる方向に働く。

命題10：プロセスマネジメントの実践の増加は、技術的動揺（醸成）の時期には組織的な反応を遅らせる方向に働く。

命題11：両利きの組織形態においては、プロセスマネジメントの実践の増加は、インクリメンタルな技術的変化が行われている間は、反応と業績を向上させる方向に働くが、技術的な動揺（醸成）が行われている間は、反応と業績に影響しない方向に働く。

BennerとTushmanは、論文中のディスカッションの項において、アバナシーの「生産性のジレンマ」の指摘以来、企業は、TQM（total quality management：総合的品質管理）、シックスシグマ、BPR（business process re-engineering：業務の根本的革新）の手法を採用すること、ISO9000を取得することを重視し、更に品質管理の優れた企業に与えられるボルドリッジ賞やデミング賞を争うという実体的な制度的圧力を受けてきたとしている。その間、プロセスマネジメントの象徴的な重要性が重要になる一方で、その実質的な便宜が（benefits）が明確でなくなったとしている。

プロセスマネジメント活動は、安定した期間、インクリメンタルな変化が実施されている期間にインクリメンタルなイノベーションと既存顧客に対して行われる場合に、プラスの効果を発揮する。反対に、混乱している時期、混乱している環境での新規顧客に対して行われる製品の設計思想、モジュール化、ラジカル・イノベーションに対して、プロセスマネジメント活動は、組織効率に対しての働きかけは少なくなる。プロセスマネジメント活動は、企業が新たな変化やそれを推進しようとする力に対し妨げる抵抗力を組織内に構築し、変化を封じ込めるように作用する。

企業は、短期的にも長期的にも自社のライバルに打ち勝つことが必要であり、既存顧客に対しては、深化が有効に機能し短期的な効率追求が可能となる、しかし、長期的には、新規顧客の獲得が必要であり、探索活動が必要となる。企業組織は、そのために深化と探索の矛盾する要求に対処しなければならないし、組織が短期的に生き残ることができる一方で、同時により長期な適応をしなければならない。

両利きの組織形態では、単一の組織内において深化と探索という矛盾した活動を行う組織単位を調整して設計構築することが必要になる。深化とプロセスコントロールの便宜をうまく維持しながら実験と可変性の便宜を維持する対照的な設計思想である。単一の組織内で強く連結された、深化を担う組織ユニットと探索を担うユニットは、内的に矛盾する設計思想を持つ故に、戦術的には、連結させられるべきではない。にもかかわらず、イノベーションストリームを導くためには、これらの矛盾した組織ユニットは、戦略的には経営陣によって統合されなければならないとしている。複雑な組織の設計思想を結び付ける異質な経営陣の能力は、ダイナミックな組織能力の源と

なっているとBennerとTushmanは、指摘している。更に、将来の研究のためのインプリケーションとして、BennerとTushmanが、提示した11の命題は、戦略を深化あるいは探索のイノベーションのみに焦点を絞っている企業にとってはほとんど関係のないことであり、更に、これらの考えは、深化と次の製品の探索的開発に取り組んでいる初期のプロジェクトの改善のバランスに挑戦していない初期段階にある小さなスタートアップ企業には適用できないとしている。BennerとTushmanの研究課題としては、命題の境界を更に広く試験するべきであるとし、命題の適用対象の拡大であるとしている。

2.3.3 Charles A. O'ReillyとMichael L. Tushmanの両利きの経営における提言

2.3.3.1 イノベーションの三類型

Charles A. O'ReillyとMichael L. Tushmanは、Jams G. MarchのEXPLORATION（探索）とEXPLOITATION（深化）のバランスの指摘を受け、両利きの経営を実践するためのリーダーシップの重要性とリーダーシップの内容を提案している。O'ReillyとTushmanは、Exploitation（深化）は、成熟企業で既存の資産と組織能力を用いて継続的な改善やコスト削減を成功させる活動であり、efficiency, control, certainty, variance reductionという言葉によって内容が捉えられるとしている。改善は絶えまない調整を行う機能であるとしている。EXPLORATION（探索）は、実験とイノベーションが必要とされる新しい技術とビジネスモデルを追求する活動であるとし、search, discovery, autonomy, innovationという言葉によって内容が捉えられるとしている。なお、インクリメンタル・イノベーションに対するラジカル・イノベーションという言葉を使わずにディスラプティブ・イノベーション（Disruptive Innovation：破壊的イノベーション）という言葉を使っている。

更に、イノベーションストリームという市場（既存と新規）と組織能力（既存と新規）からなるフレームワークを提示し、3方向のイノベーションを記載している。

一つ目は、既存市場と既存の組織能力で方向付けられるイノベーションである。つまり、既存の技術をベースとし、技術を洗練させて、従来からある組織能力を大きく拡張して、より早い、安価な、より良い製品やサービスを提供するインクリメンタル・イノベーション（incremental innovation）である。二つ目は、新規市場と新規の組織能力で方向付けられるイノベーションである。つまり、大きな、不連続な変化により起こるイノベーションで、その変化のもとで改善は、組織能力を破壊する技術優位によってなされる。そのイノベーションは典型的に異なる知識をベースとする。ディスコンティニアス・イノベーション（discontinuous innovation）である。三つ目は、新規市場と既存の組織能力で方向付けられるイノベーションである。つまり、一見、マイナーな改善によっておこるイノベーションで既存の技術と部品を組み合わせ

て、既存の製品やサービスの内容を劇的に改善する。重要な技術的進歩に基づくものではないが、しばしば既存の製品やサービスを破壊するアーキテクチャル・イノベーション（architectural innovation）と呼んでいる。

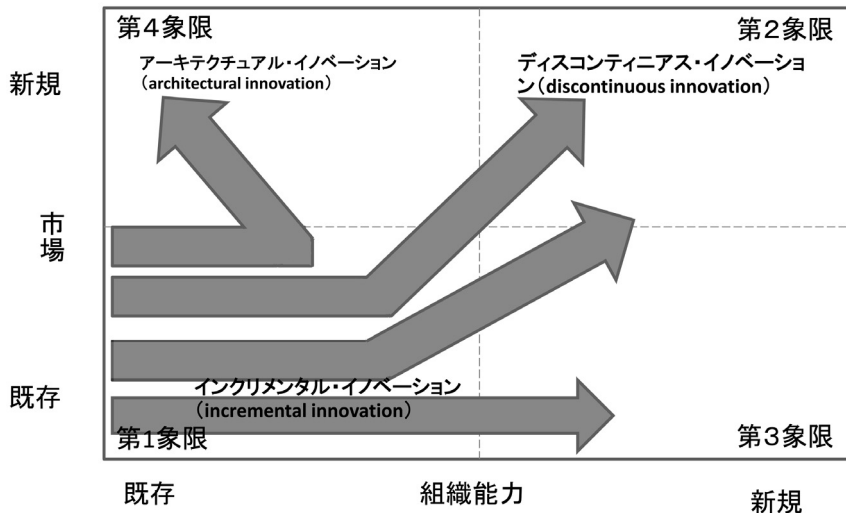


図3. イノベーションストリーム

（出所：Charles A. O'Reilly, Michael L. Tushman（2016）“LEAD and Disrupt How to solve the innovator's dilemma”を元に筆者作成）

2.3.3.2 イノベーションストリームとCongruence Model

クリステンセンが、「破壊的な変化に直面した時に、組織は、探索と深化を同時に実施することはできないので探索にあたるサブユニットをスピンアウトしなければならない」としているのに対し、O'ReillyとTushmanは、既存事業での事業を成功させながら既存の資源や組織能力を使い、新市場を探索する活動を行う両利きの経営をするべきであると主張している。両利きの経営を実行するためには、リーダーの役割が重要であり、組織的な調整が欠かせないともしている。経営者は、マネジメントの実践において何を同様に調整すればよいかについてCongruence Modelを提示している。Congruence Modelは、戦略を遂行するために実施しなければならない特別なことKey Success Factor（（主要成功要因）を実行するために、人々が職務で一貫した高い業績を出すために必要とされる行動特性を持っているか、人々は動機付けられているかを問う人的資源（Human Resources）に関する項目、組織構造はどのようになっているのか、命令系統はどのようになっているのか、報酬はどのようになっているのか、職務体系はどのようになっているのかを問う公式組織（Formal Organization）に関する項目、どのような規範、価値観、職務態度、行動が必要とされるかを問う企業文化（Culture）に関する項目をどのように調整し一致させれば

よいかを示すモデルである。

第1象限は、既存の組織能力や市場での活動であり、既知の象限である。人的スキルや公式組織の小さな変化が必要となるが、全く異なる新しい調整は必要とされない。基本的に「深化」の象限である。第2象限は、新しい経営能力、新しい市場に対応する象限である。最も破壊的で脅威となる変化が起こり、新しい組織能力の開発と新しい顧客と市場に対して製品を販売することが必要とされる。この象限では、「深化」と「探索」が必要とされる「両利き」の経営が実施されなければならない。この象限では、Congruence Modelでいえば、異なる戦略、異なるKSF、異なった人々とスキル・異なった組織構造と企業文化が必要となる。第3象限は、新しい組織能力と既存の市場に対応する象限である。経営者にとっては二番目に難しい象限である。経営者は既存の組織能力に固執して、組織の構造やプロセスが劇的に変えることを回避する傾向がある。公式組織や企業文化を変えることが必要となる。第4象限は、既存の組織能力と新しい市場に対応する象限である。既存の組織能力を使うことができるため、市場が不確実で新しい市場ニーズに合わせればよいので容易に思えるが、実は容易ではなく人的資源の項目、企業文化を変革しなければならないとしている。

2.3.3.3 両利きの経営の要件と必要とされるリーダーシップ

両利きの経営は単一の組織において、「深化」と「探索」という異なった活動を同時に行うことが求められる。「深化」が「探索」活動を阻害するように働くことが多い。経営陣の戦略的な意図が重要で中核となる組織能力が活かせることが求められる。そのため、経営者陣は非常に大きなリスクを抱えることになり、そのリスクを克服することによって企業の成長、発展を見ることが出来る。O'ReillyとTushmanは、両利きの経営を実施するために必要な四つの要素として、計画な戦略的意図、経営陣の保護と支援、統合を目的とした適切な組織設計、共通の組織化されたアイデンティティをあげ、更に四つの項目が互いに補完し合わなければ「深化」と「探索」の両利きの経営は成立しないとしている。

経営者が両利きの経営を実施するための五つの原則をあげている。

原則1. 将来の組織がそうでなければならぬと正当化され、従わざるをえない、包括的な戦略的な強い願望を持つように経営陣を巻き込む

原則2. 深化と探索の間の緊張がどこに位置するかを明確に選択する

原則3. 経営陣の対立に向き合い、葛藤から学び、事業間のバランスを図る

原則4. 異なる標準をもつ組織単位をわざと維持することによって一貫して矛盾することを実践する

原則5. 探索事業や深化事業の意思決定の実践についての議論や適用のために時間を割り当てる。

2.4 金融機関による地域商社事業

両利きの経営の事例として、金融機関による地域商社事業の事例をとりあげる。新たな金融ビジネスチャンスを求めるために地域商社を設立する金融機関も増加している。まち・ひと・しごと創生本部事務局編「平成29年度 地方創生への取り組み状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の「特徴的な取組事例」～」でも山口銀行が出資した「地域商社やまぐち株式会社」と地域商社への資本支援と組合員のネットワークを活用し、情報支援を行っているいわき信用組合の事例が紹介されている。

地域商社事業とは、「地域には、まだまだ知られていない農産品や工芸品など、魅力ある産品やサービスが数多く眠っています。こうした地域の優れた産品・サービスの販路を新たに開拓することで、従来以上の収益を引き出し、そこで得たれた知見や収益を生産者に還元していく」と定義している。具体的な活動としては、地域産品のマーケティング、販路開拓をすること、他地域との連携、観光等異分野との連携なども含めたビジネスモデルをプロデュースすること、物流環境の構築や整備支援、人材育成の支援、創業支援など域外からの投資を呼び込めるような地域の事業インフラへの貢献活動である。金融機関が地域商社を傘下に収め、既存の銀行業務と異なる事業展開を示した概念図が以下である。

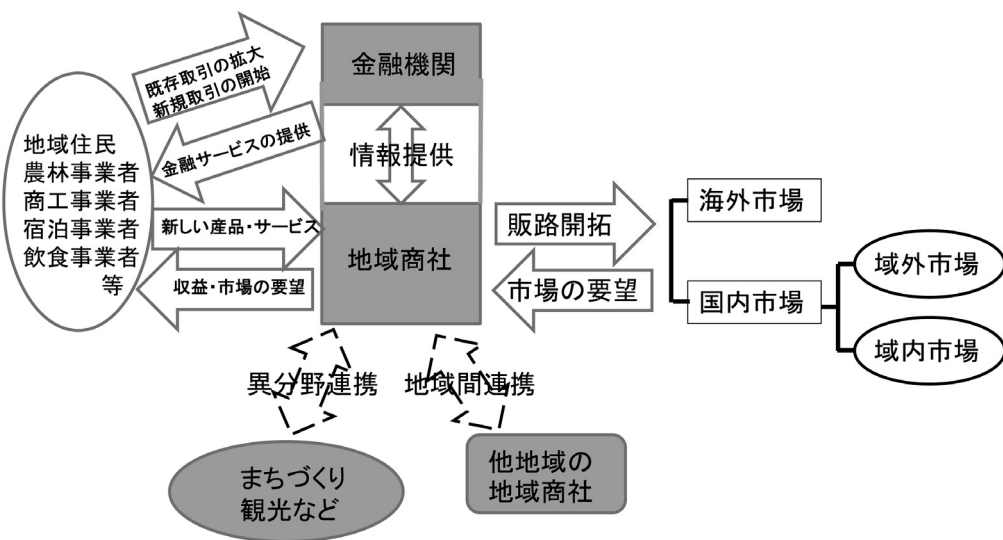


図4. 金融機関における地域商社の概念図（筆者作成）

4. 山形銀行 TRYパートナーズ株式会社

山形銀行は地域商社を中核とする全額出資子会社を設立すると発表した。（2019年11月8日）なお、TRYパートナーズ株式会社は、全国初の金融機関全額出資による地域商社事業会社である。会社は、山形銀行の本店内にある。

企業概要は以下である。

項 目	内 容
資 本 金	1 億円
株主構成	山形銀行 100.0%
設 立	2019年12月9日
開 業	2020年4月1日
従 業 員	10名
事業内容	地域商社事業 コンサルティング事業 有料職業紹介事業 ビジネスマッチング事業

TRYパートナーズ株式会社の事業内容は、地域商社事業とコンサルティング事業を兼営しているところに特徴がある。地域商社事業としては、山形県内の企業の優れた製品の情報発信を実施するとともに製品の営業、販売活動を実施する。コンサルタント事業としては、経営相談・診断、経営計画策定、戦略立案、組織人事・人材育成、営業・マーケティング、ものづくり現場改善、IT活用支援、人材コンサルティング、ビジネスマッチング、知的財産権のライセンスビジネスの仲介を事業展開するとしている。新規創業支援については、山形銀行が2012年から実施している「山形成長戦略プロジェクト」で支援するベンチャー企業の製品・技術の販売を実施する。以上のように山形銀行とTRYパートナーズ株式会社は一体となった事業を実施するという観点から山形銀行の両利きの経営展開といえる。山形銀行のTRYパートナーズ株式会社という地域商社事業の取り組みは、2020年4月から始まった取り組みであり、今後の地域金融の新たな事業展開のモデルケースである。

5. 考察

金融機関の基本的業務は、預金業務、融資業務、為替業務、外為業務である。既存業務は、個人取引、法人取引、地方自治体との取引が中心となる。企業の資金調達手段も多様となり、収益の中心である貸出金利は、既述したように超低金利である。ま

た、貯蓄性向の高い日本においても預金金利も低く、金融資産の分散化が進んでいる。そのため金融機関の収益は縮小している。

金融機関は、既存業務の中で既存顧客の企業の維持、成長のための行動をする必要に迫られてきたが、新規の事業を展開するには規制があり、細々とコンサルタント業務を実施してきたのが実情である。しかし、今回の法規制の緩和で地域商社等の設立での100%出資が認められることになった。まさに、両利きの経営を実施する環境が整ったといえる。

地域金融機関の地域商社の概念図は図4.で示した。この活動を更に検討するには根来（2004a）（2004b）が提唱する資源－活動－差別化分析の考え方を適応すればより説明が可能になる。

資源ベース戦略論では、資源が企業の差別化の源泉であるとしている。根来（2005）は、企業の差別化の源泉は資源を利用した活動によって差別化がなされるという資源→活動→差別の三位一体構造が他者に対する模倣困難性の源泉で、差別化システムの模倣困難性が企業の隔離メカニズムを生み出すとしている。資源→活動→差別化分析のフレームワークを援用し、両利きの経営の下位概念を示したものが図5.である。

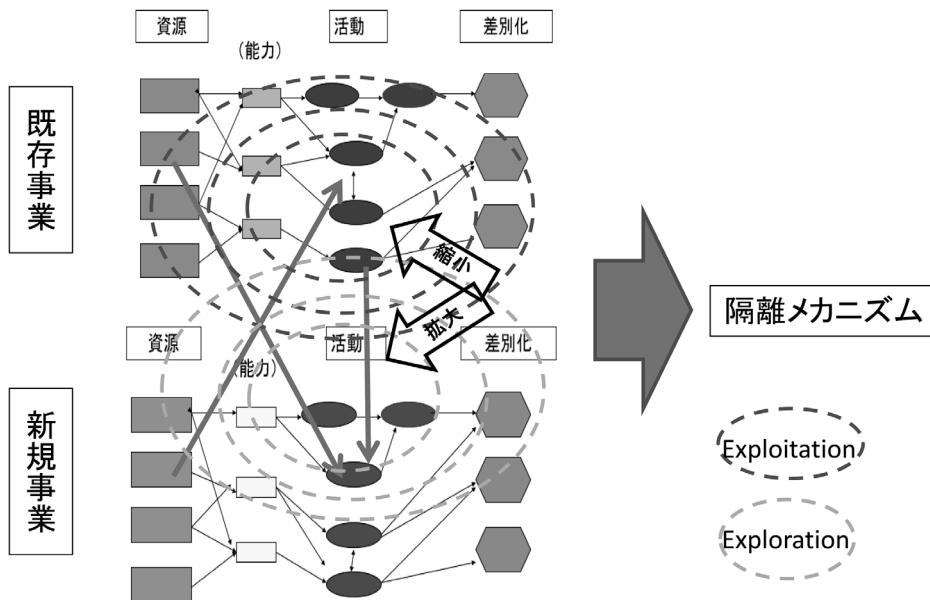


図5. 両利きの経営の「深化」と「探索」の相互作用（筆者作成）

既存事業は深化を、新規企業は探索を実施する。既存事業と新規事業は単一の組織内で実施される。既存事業、新規事業ともにそれぞれ拡大（発展）、現状維持、縮小

(衰退)の方向性が考えられる。最も望ましいパターンは、既存事業は拡大(発展)、新規事業も拡大(発展)のパターンである。このような事例は極めてまれな事例であると思われる。企業が生き残れるのは、多くの場合は、既存事業が縮小(衰退)、新規企業が拡大(発展)の場合である。極端な場合は、既存事業が消滅し、新規事業のみ拡大(発展)する場合すらある。いずれの場合も、新規事業の拡大(発展)が必須である。そのために、企業は、両利きの経営を実践しなければならない根拠がここにある。しかし、両利きの経営で述べられているように既存事業の追及するビジネスモデルと新規事業の追究するビジネスモデルは全く異なるモデルである。地域金融機関の既存事業では、人的資源、公式組織、企業文化とKFSが全く異なるといえる。既存事業では、融資を中心として個別企業の資金調達を担う機能が中心となる。その他の機能は、当該企業が形成するサプライチェーンが担うことになる。一方、新規事業である地域商社は、図4.で示したように地域商社自体がプラットフォームとなり、既存事業を中心とした顧客層のニーズ、取引のない新規顧客層のニーズとの仲介をはじめ、市場のニーズを既存顧客層と新規顧客層に仲介し、新しいビジネスの創出も期待される。それ故に、経営層は矛盾した事業活動を分離した上で、統合する必要がある。その困難性を克服する手段として、O'ReillyとTushmanは、既述した必要とされるリーダーシップの五つの原則をあげている。両利きの経営は、そのために経営層にとって過酷な意思決定ともいえる。地域金融機関の両利きの経営が成功するかどうかはまさに経営層のリーダーシップにかかっているといえる。また、地域金融機関の地域商社事業が成功するかどうかの大きなポイントはいかに地域商社が探索したニーズを地域金融機関が中心となり、地域のエコシステムを形成することができるかに依存している。地域金融機関が中心となり、エコシステムの主体者である地域住民、農林事業者、商工事業者、宿泊事業者、飲食事業者等が互いに連携して地域エコシステムを形成する必要がある。

6. まとめ

本論文では、地域金融機関の新たな取り組みとして、地域商社事業に焦点を当てた。「両利きの経営」がわが国に紹介されたことが最近のことであるため、本論文では理論の紹介に多くの紙面を割くことになった。「両利きの経営」は企業にとって当たり前のことのように受け取られがちであるが、実は本論文で紹介したように従来のイノベーション論→ダイナミック・ケイパビリティ論→「両利きの経営」という系譜に基づく理論であり、重要な経営学上の理論であるといえる。本論文で採り上げた事例は、単一事業の事例にとどまった。しかし、「両利きの経営」は、BennerとTushmanが課題としたように他の企業にも適用することができる可能性がある。地域商社について

ては、地域金融機関のみならず地域活性化の手段として地方自治体が設置し、活動する事例も見ることができる。単一企業以外の組織への適用の分析を今後の課題としたい。

注

注1. 地域銀行の現状分析と今後の経営政策の提案を論じている研究としては、三宅（2020）は以下の研究を先行研究としてあげている。

堀江康熙，有岡律子（2018）「地域銀行の収益力と将来」九州大学経済学会 経済学研究. 84巻5・6号，pp.1-50.

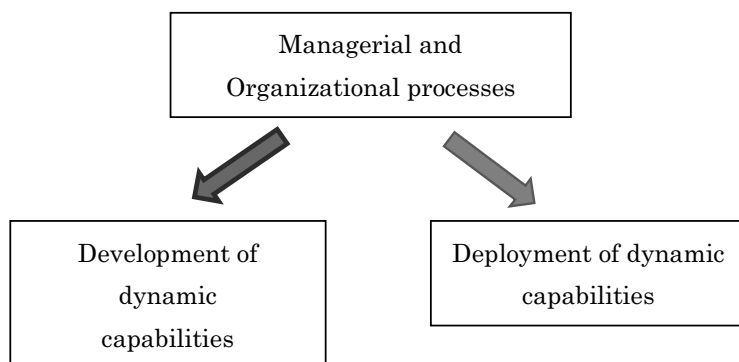
堀江康熙，有岡律子（2019）「信用金庫の収益力と将来」九州大学経済学会 経済学研究. 85巻5・6号，pp.1-46.

谷地宣亮（2019）「外部の専門家としての信用金庫・信用組合の活用」日本福祉大学経済論集 第58号，pp.1-17.

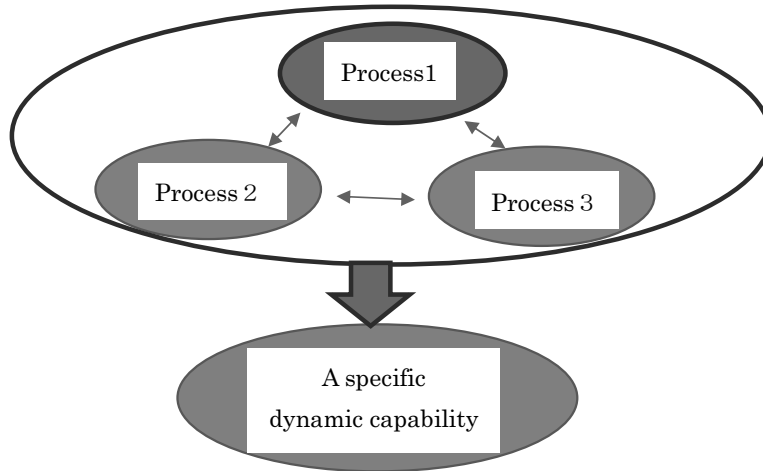
堀江，有岡（2018, 2019）は、地域金融機関として、単独では、コスト節減による生き残り策の必要性をあげ、さらに、地域金融機関の生き残り策として、同業態どうし（地方銀行どうし，信用組合どうし）あるいは法的整備を伴う異業態間（地方銀行と信用組合等）の「合併」を最終的な策として検討している。

谷地宣亮（2019）「外部の専門家としての信用金庫・信用組合の活用」日本福祉大学経済論集第58号は、地域銀行の生き残り策として、地域銀行の専門機能（コンサルタント機能等）に注目し、顧客の便宜を高める手段として同業態（地方銀行どうし，信用組合どうし等）の連携のみならず，他の外部専門機関との連携による知識，ノウハウの重要性について論じている。

注2. ダイナミック・ケイパビリティとプロセスの関係については，Peteraf, M. Catherine A Martin., (2007) によって論られている。両氏によればプロセスは、ダイナミック・ケイパビリティの不可欠な部分（Process is an integral part of dynamic capabilities）であるとしている。プロセスはダイナミック・ケイパビリティが使われて効果を発揮するメカニズムであるとしている。プロセスは変化が必要であることあるいは変化の機会を確認したり，反応を形成したり，一連の行動を実行するそれぞれの機能と結びついたものであるとしている，彼らは下図の注2の図1のように経営プロセスと組織プロセスがダイナミック・ケイパビリティの開発とダイナミック・ケイパビリティが効果を発揮するための活用の支えとなっているとしている。また，プロセスがダイナミック・ケイパビリティを支えていることを表す注2の図2を提示している。ダイナミック・ケイパビリティの有効性は，利用されるプロセスの有効性にかかっているとしている。



注2の図1. Dynamic capabilities and organizational processes



注2の図2 Dynamic capabilities and process

(出所：Peteraf, M. Catherine A Martin., (2007) “Dynamic Capabilities and Organizational Processes,” in Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, S. J. Winter, *DYNAMIC CAPABILITIES: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited.)

参考文献

James M. Utterback (1994) *Mastering Dynamics of Innovation How Companies Can Seize Opportunities in the Face of technological Change*, Harvard Business School Press (J. M. アッターバック 大津正和, 小川 進監訳 (1998)『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣)

Mary I. Benner, Michael L. Tushman, (2003) ‘EXPLOITATION, EXPLORATION, AND PROCESS MANAGEMENT: THE PRODUCTIVITY DILEMMA REVISITED’ *Academy of Management Review* Vol.28. No.2, pp.238-256.

Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly III, (1996) ‘Ambidextrous Organizations : MANAGING EVOLUTIONARY AND REVOLUTIONARY CHANGE’ *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, Vol.38 No.4 SUMMER, pp.8-30.

Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly III, (2016) *LEAD AND DISRUPT How to solve the innovator's dilemma*, STANFORD BUSINESS BOOKS (入山章栄監訳, 解説, 富山和彦解説, 渡部典子訳 (2019)『両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社)

三宅晋平 (2020)「地域密着型金融機関の生き残り戦略」中部大学経営情報学研究科経営学専攻修士論文

森岡孝文 (2013)「関係イパビリティによる中小企業間連携の分析」中部大学経営情報学部 経営情報学部論集第27巻第1・2号, pp.71-81.

根来龍之 (2004a) 「事業戦略と因果モデル－活動システム, 戦略マップ, 差別化システム」早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパーシリーズ No.6

根来龍之 (2004b) 「競争優位のアウトソーシングー〈資源－活動－差別化〉モデルに基づく考察」早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパーシリーズ No.7

根来龍之 (2005) 「ビジネスモデル研究の新地平」根来龍之監修 早稲田大学IT戦略研究所編 (2005) 『デジタル時代の経営戦略』株式会社メディアセレクト, pp.12-20.

Peteraf, M. Catherine A Martin., (2007) “Dynamic Capabilities and Organizational Processes,” in Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, S. J. Winter, *DYNAMIC CAPABILITEIS: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited. (C. ヘルファット, S. フィンケルスティーン, W. ミッチェル, M. ペトラフ, H. シン, D. ティース, S. ウィンター, 谷口和弘, 蜂巢 旭, 川西章弘 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』勁草書房) pp.30-45.

Jams G. March (1991) ‘EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING’ ORGANIZATION SCIENCE Vol.2.No.1, pp.71-87.

Teece. D. J., (1986) “Profiting from technological innovation.” *Research Policy* 15 (6): pp.285-305.

Teece. D. J., Pisano. G., Shuen. A., (1997). “Dynamic capabilities and strategic management,” *Strategic Management Journal* (18) 7: pp.509-533.

Teece. D. J., (2007a) “Managers, Market, and Dynamic Capabilities” in Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece, S. J. Winter, *DYNAMIC CAPABILITEIS: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited. (C. ヘルファット, S. フィンケルスティーン, W. ミッチェル, M. ペトラフ, H. シン, D. ティース, S. ウィンター, 谷口和弘, 蜂巢 旭, 川西章弘 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』勁草書房) pp.19-29.

Teece. D. J., (2007b) “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance” *Strategic Management Journal* (20) pp.1319-1350.

Teece. D. J., (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford University Press.

参考URL

いわきユナイト <https://iwaki-unite.jp/> (参照日2020-3-30)

古江晋也「地域商社の創業支援を行ういわき信用組合」金融機関の新潮流〈第19回〉農林中金総合研究所 <https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/f1911fin.pdf> (参照日2020-3-25)

まち・ひと・しごと創生本部「地域商社事業」 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/chikisyousya/index.html>（参照日2020-3-20）

まち・ひと・しごと創生総合戦略2017 改訂版 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h29-12-22-sougousenryaku2017hontai.pdf>（参照日2020-3-20）

まち・ひと・しごと創生長期ビジョン（令和元年改訂版）令和元年12月20日 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/>（参照日2020-3-20）

まち・ひと・しごと創生本部事務局 平成30年2月（参照日2020-3-25）

「平成29年度地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の「特徴的な取組事例」～ https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/1802_research_kinyu3.pdf（参照日2020-3-20）

未来投資会議（第29回）「成長戦略フォローアップ案」配布2 令和元年6月21日 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/dai29/siryoku2-1.pdf>（参照日2020-3-25）

内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部，農林水産省，経済産業省，国土交通省 令和元年11月
「地域商社に関する支援メニュー」 https://furusatomeihin.jp/kyogikai/files/dl_file09/07.pdf
（参照日2020-3-20）

地域商社事業とは <https://www.kantei.go.jp/meeting/h29-01-17-siryo13-2>（参照日2020-3-25）

地域商社やまぐち株式会社 <https://www.ym-tc.co.jp/>（参照日2020-3-30）

TRYパートナーズ株式会社 <https://www.trypartners.co.jp/>（参照日2020-4-2）

山形銀行 「TRYパートナーズ株式会社開業について」 <http://www.yamagatabank.co.jp/release/pdf/1435>.（参照日2020-4-2）