

東北財務局  
金融仲介の質の向上に向けた  
シンポジウム

# ラスト・ワンマイル： 地方創生に何が足りないのか

---

2018年3月26日  
株式会社 日本人材機構  
代表取締役社長 小城武彦

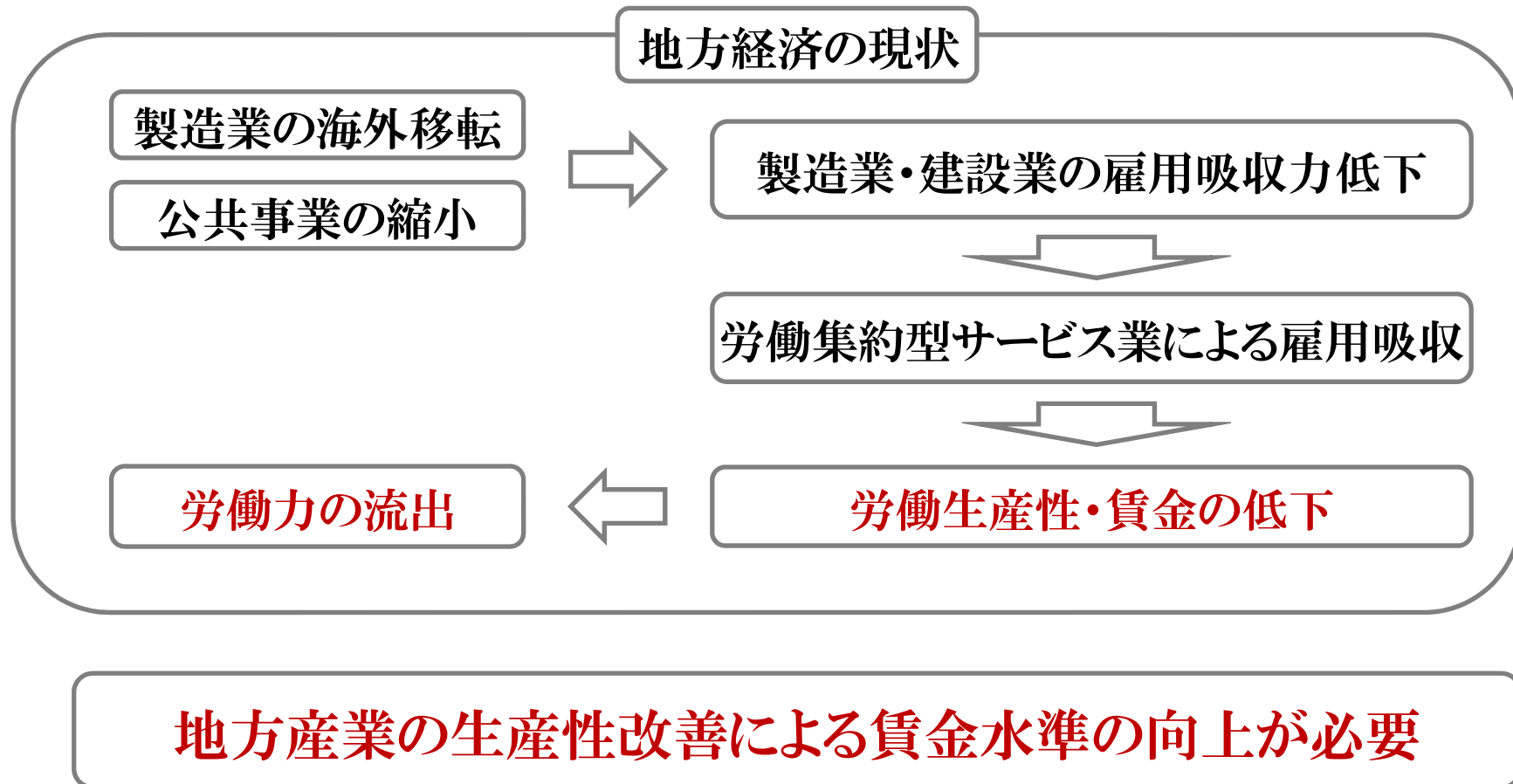
1. 日本人材機構のご紹介
2. これまでの活動で見えてきたこと
  - ① 地域中小企業
  - ② 大都市人材
3. 考察

# 1 日本人材機構のご紹介

## ➤ 日本人材機構について

- **地方創生**を目的として、政府主導で設立。2015年末に業務開始。
- 地域中小企業に対して、今後の発展に必要となる「**経営幹部人材**」を紹介
- 地域中小企業の**生産性**を上げ、**雇用・賃金**を拡大・向上  
⇒ 東京一極集中の是正
- **終期**:遅くとも、2023年3月末までに解散
- 大都市から地方への転職、地域中小企業による大都市からの採用が、**マーケットベース**で実現される状態を創出することを目指す。

## なぜ、東京一極集中が是正されないか。



# なぜ 経営幹部人材か？

## 生産性向上に向けて

事業モデルの改革  
事業プロセスの刷新  
新規事業進出  
海外など新市場開拓

=

従来の延長線上にはない、  
「新たな事業運営・展開」

社内に存在しない、知見・経験の必要性  
+  
経営マター

新たな経営幹部(経営幹部人材)の必要性

## ミッション

### ▶ 新しい人、新しい地方へ。

- 自らの力を最大にして、住む地域で活躍したい“日本人材”と、地域に根ざし、地域を担う“地方企業”。両者の志を分かちがたく結ぶ。

- 新たな人材サービス市場を切り拓く先駆的企業となり、地方の発展に寄与する。
- 人の人生観まで関わり、「**日本人材が地方に動く、新しい社会価値**」を創出する。
- 企業の経営・組織・制度領域まで関わり、「**地方企業支援の新しいモデル**」を創出する。

## ➤ <人員体制>

- 現人員数 約50名
- **ほぼ全員が民間企業出身**

## ➤ <構成員のバックグラウンド>

- 大企業・中小企業の経営経験者
- 人材紹介のプロフェッショナル
- 戦略・組織・人事コンサルティングのプロフェッショナル
- 公認会計士
- 企業再生プロフェッショナル
- 金融庁 出向者



# 2 これまでの活動で見えてきたこと

## ①地域中小企業

## 県内総生産(名目)

東京、神奈川、千葉、埼玉、名古屋市、大阪市  
以外の地域の合計値

**317兆円**

平成26年度県民経済計算(内閣府)

地方創生は、この国の

「課題」ではない

「希望」

鍵は地域中小企業の「生産性」

- 事業モデルや業務プロセスの改革に取り組みながらも、...
- オーナーが孤軍奮闘、相談できる参謀なし
- 事業承継に関する悩みの深さ
- 幹部人材の潜在ニーズの大きさ

- 成長戦略(今後の「稼ぎ方」)の迷い・あいまいさ
  - 人材要件が決まらない
  - 人材への訴求力が弱い
  
- 大都市人材の採用への不慣れ
  - 人事制度・組織の手直し必要
  - 報酬差への戸惑い、人材紹介業への理解不足
  
- 社内教育の余裕のなさ
  - 現有メンバーの力の底上げの可能性大

人材紹介に至る前のサポートニーズの大きさ  
戦略策定、組織・制度設計、幹部研修など

- 一方、事業モデル、業務プロセスの改善・改革意欲のないオーナーも少なからず存在。
- 「手が足りない」というだけ
- 戦略志向乏しく、将来行き詰る危険性
- 生産性の向上→賃金・雇用の向上・拡大が見えず
- 当社の支援対象とはしていない

## ニーズ

- 当初、東京営業拠点の責任者の採用をご希望

## ディスカッション

- 社長・専務と経営課題や将来に向けた戦略について意見交換
- 厳しい外部環境に危機意識を有するも、今後の成長戦略が不明確であることが判明
- 本来必要な人材の要件が決まらない

## 受注①

- 将来の持続的な成長を見据えた「グループ中期経営計画」の策定で合意

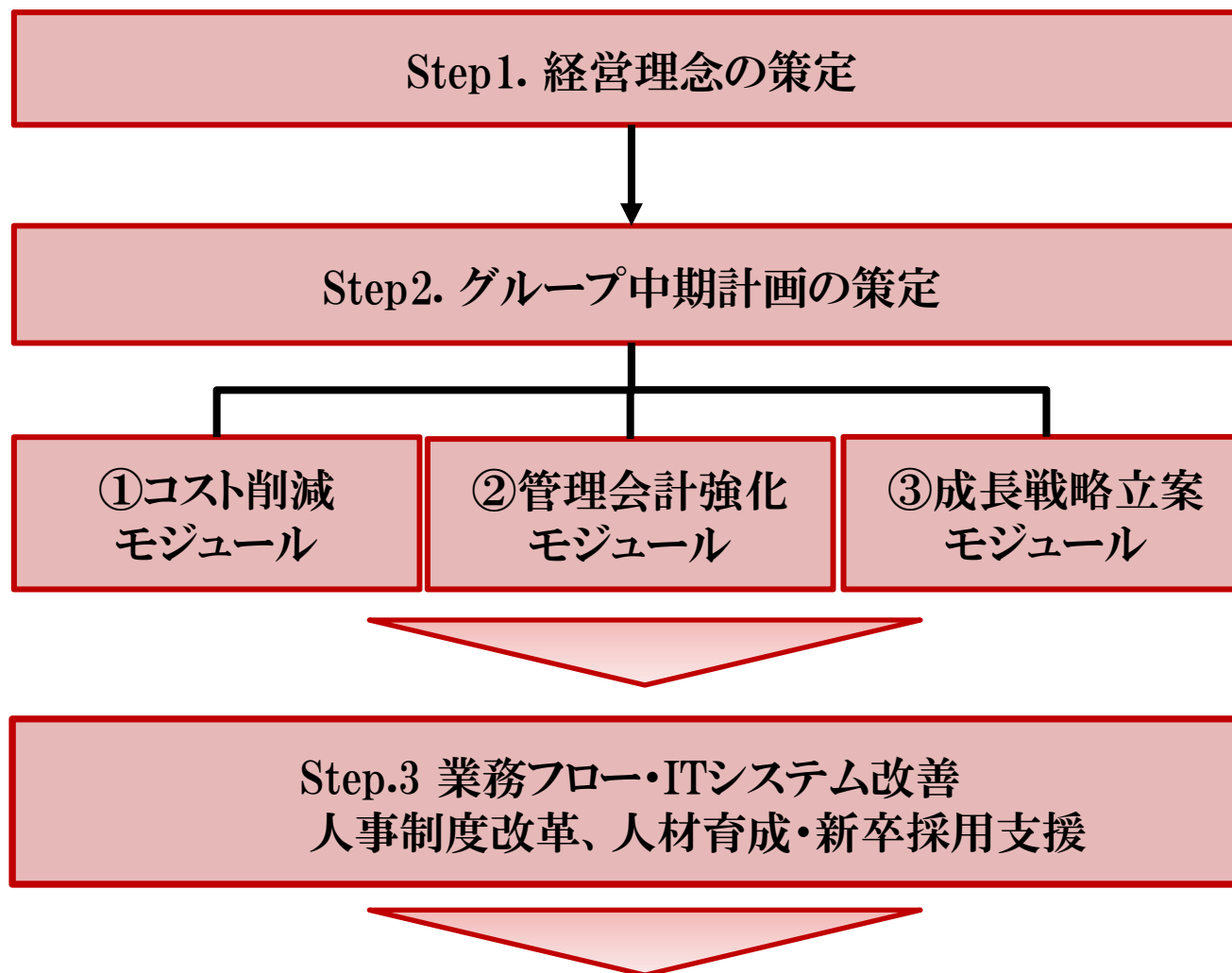
## 受注②

- 新たな戦略に相応しい、経営理念・ロゴの策定を追加受注

## 受注③

- 新卒採用強化のためのグループHPや会社案内・映像等の作成を受注
- 業務フロー・ITシステム改善支援や人事制度設計・人材育成支援を受注

# 取組例 A社 全体像



自走する為に必要な人材の採用へ



<気づき>

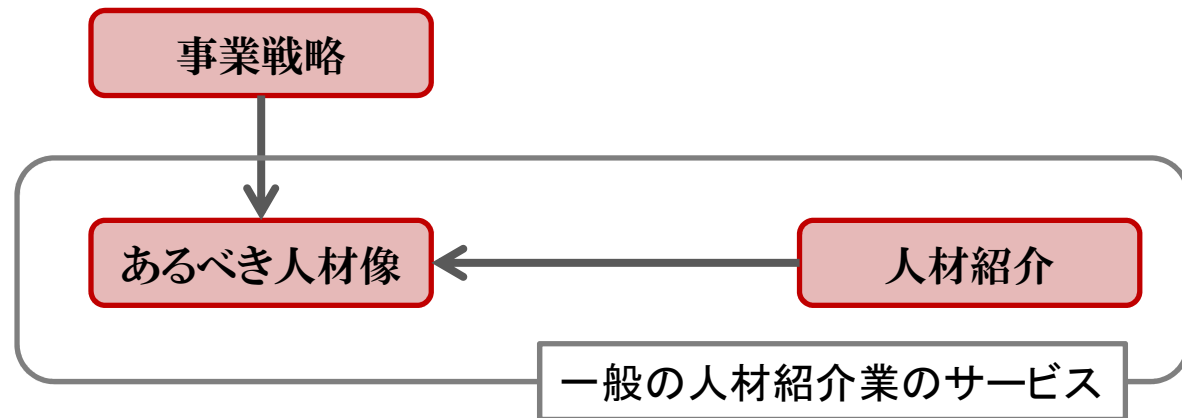
人材を切り口にする、

経営の最深部＝資金需要の最上流に

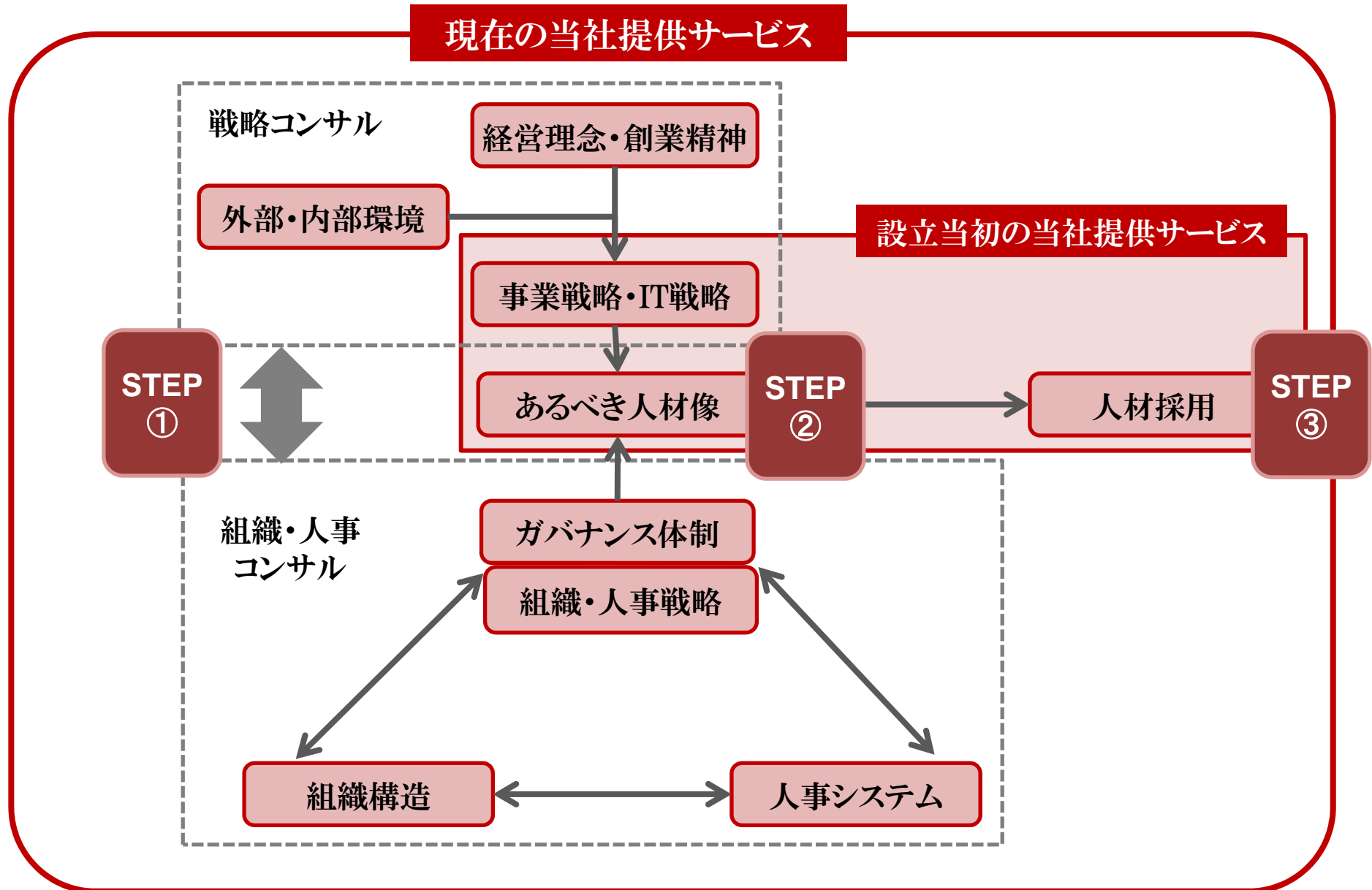
リーチが可能

# 当社のサービス範囲の拡大の必要性

## 設立当初の当社提供サービス



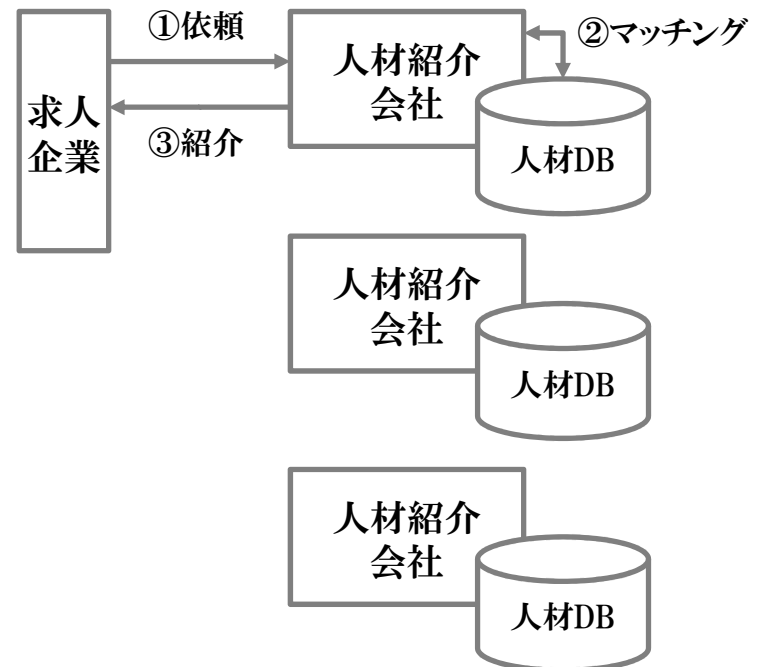
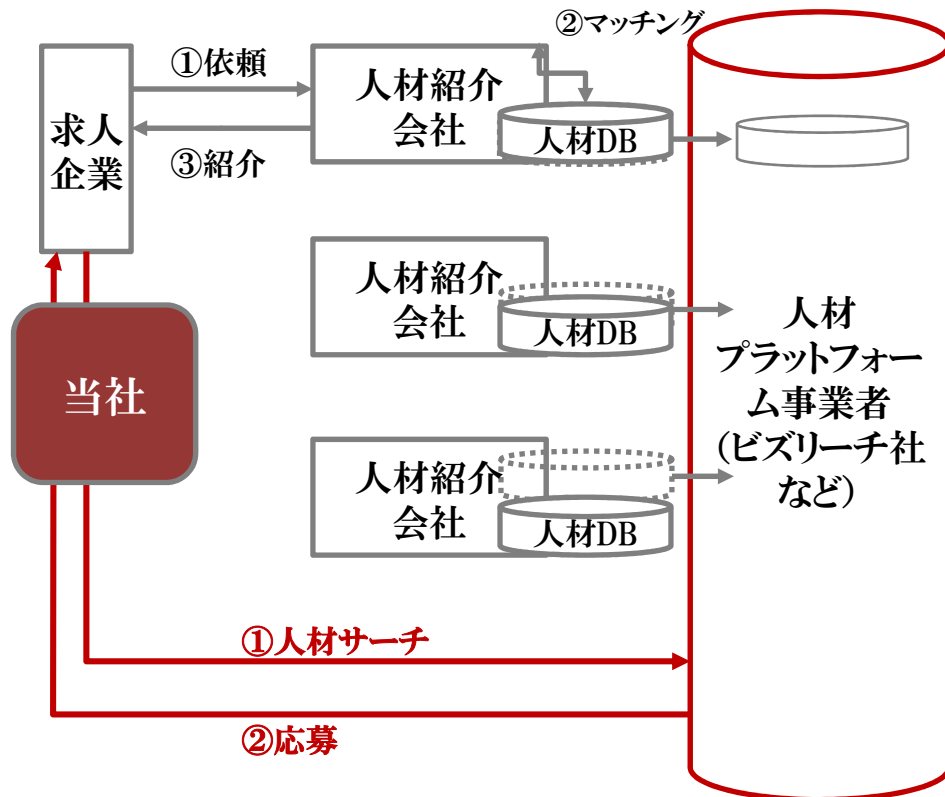
# 地域企業が自走するために必要な提供サービス



# 幹部人材紹介マーケットの構造変化

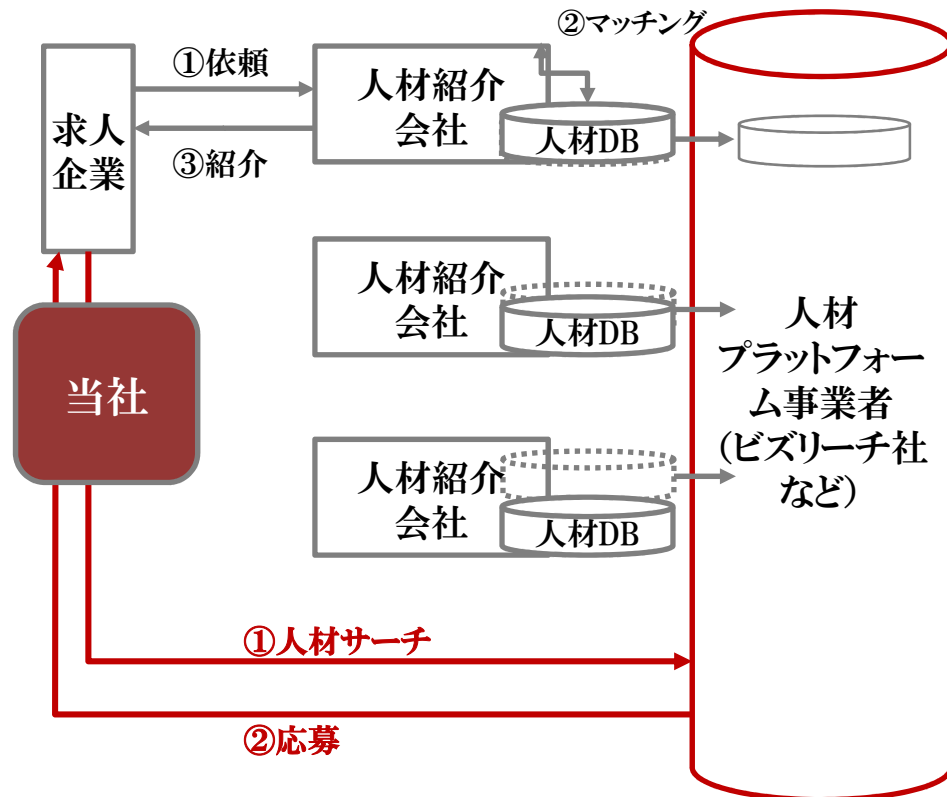
現在、そしてこれから

これまで



# 幹部人材紹介マーケットの構造変化

現在、そしてこれから

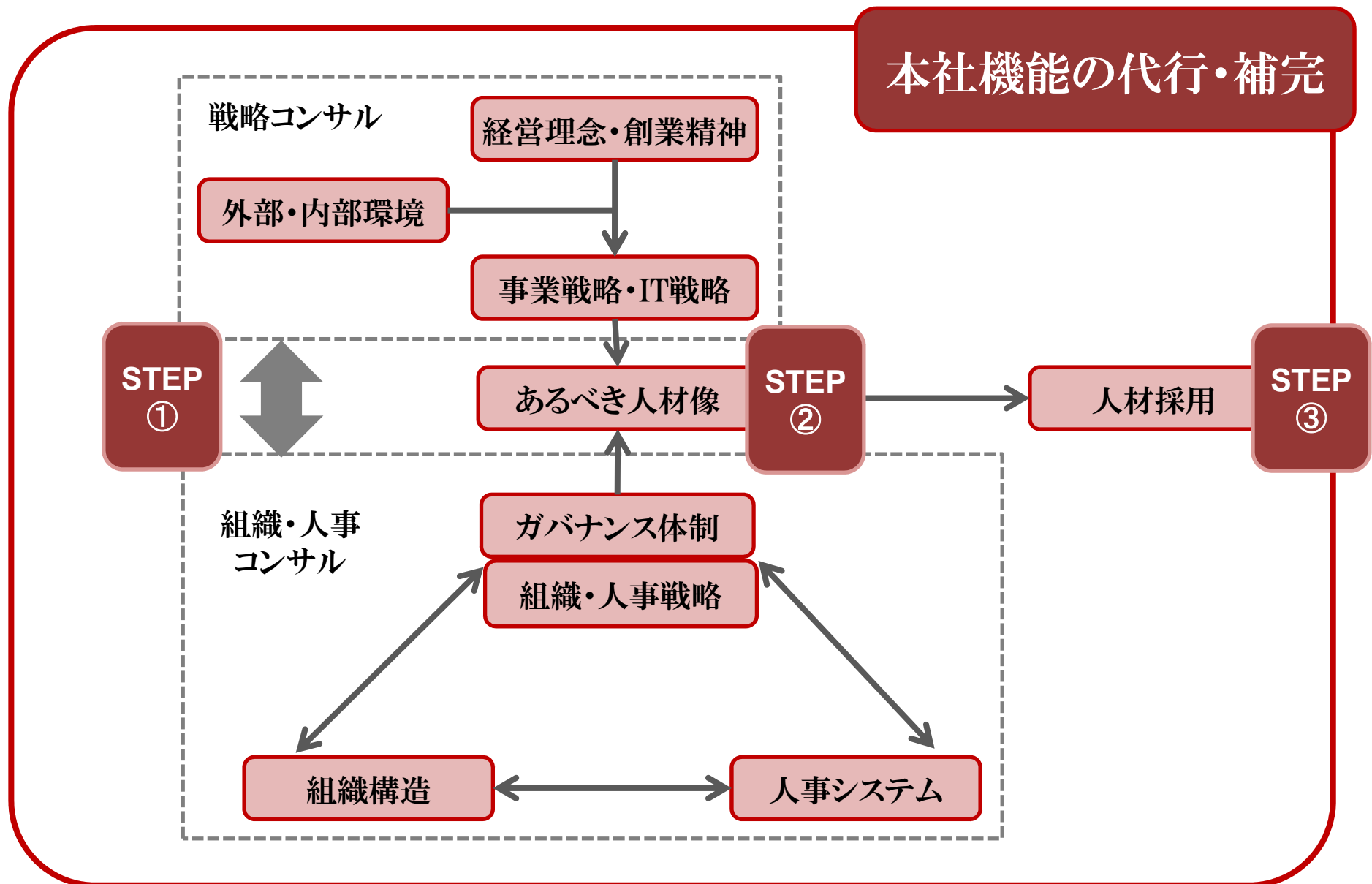


1名の求人に対し、  
500～600名の履歴書をチェック  
3、40名の予備面接  
厳選した2、3名を  
オーナーに引き合わせ

## <まとめ> 地域中小企業の現状

- 戦略、組織・人事、システム戦略、大企業であれば、**本社組織が担うべき課題**が混然一体となって存在
- 生産性向上のためには、こうした**本社機能の代行・補完機能**を提供しつつ、**当該機能を担う人材**を採用し、自走できる状態を確立することが必要
- すなわち、地域企業に**伴走**しながら、課題を一緒に考え、**解決策の立案・実行**を支援する機能が、極めて重要。

「**本社機能の代行・補完(含 幹部採用)**」+「**伴走型支援**」  
= **地域中小企業発展のための「ラスト・ワンマイル」**



地方創生の最大のボトルネック  
「ラスト・ワンマイル」の充足主体が  
地域に欠如



# 2 これまでの活動で見えてきたこと

## ②大都市人材

# オーナーにとっての「経営幹部人材」

- オーナーと同じ目線で、経営を担う役割
- オーナーと異なる視点、問題意識、経験
- 事業モデルの変革、新規事業・海外事業展開などに力を発揮。
- 「番頭」ではなく、「参謀」、「知恵袋」、「相談相手」。  
オーナーに反論、直言。「けん制役」として機能。
- フルタイム勤務。具体的な実行まで責任を持つ。  
コンサル、社外役員とは異なる役割。
- 後継人材候補にもなりうる実力

- オーナーの意向を踏まえ、範囲を限定せず主体的に動ける人
- 異文化集団に飛び込み、信頼を勝ち得るコミュニケーション能力と柔軟性
- 混沌、未知、異文化を楽しむ姿勢
- 自らの力・経験を社会のために使いたいとの「志」

- 30代～50代前半：東京でバリバリ働いている人がターゲット
- 大企業だけではなく、ベンチャー、中小企業での「実戦経験」、「修羅場経験」があると望ましい

- 「**地域オーナー企業の右腕**」という仕事の魅力
- 魅力を伝えることにより、**人は動く**

分業

匿名性

距離感

短期

競争

ワークライフバランス

統合

顔が見える関係

手触り感

長期

共創

ワークライフ融合

資本主義  
グローバリズム  
大組織

が作り出してきたもの

「事業」の原型

歯車

心臓

「心臓」になる経験

「自分の活躍」＝「企業の成長」＝「地域の発展」



- 東京には、地域中小企業の情報はほとんど存在しない。  
→これまで選択肢に入らず
- **仕事のやりがい**をしっかりと伝えることにより、転職は実現可能
- キーになるのは、**企業のビジョン、成長戦略、経営課題**と候補者本人の問題意識のフィット感
- **オーナー自身**がどのぐらい「熱く」語り、口説けるかに依存  
(最強のキラーコンテンツ)
- オーナー自身が戦略や課題について納得し、自社にとって不可欠な人材と理解すれば、**処遇の悪化は限定的**

# 当社 実績 (業務開始～2018年2月末)

- 人材案件 52件
  - 人材紹介 37件(うち3件が出向)
  - 業務委託 15件
- コンサル案件 34件(21社)

## ＜常勤人材紹介の詳細＞(当社紹介分)

- 年齢：平均 48歳(最少29歳 最大57歳)
- 決定年収：平均 969万円(転職前年収 平均961万円)
- 企業紹介から入社までの平均日数 243日

非常勤ニーズも大きい

兼業・副(複)業は地方が先行？

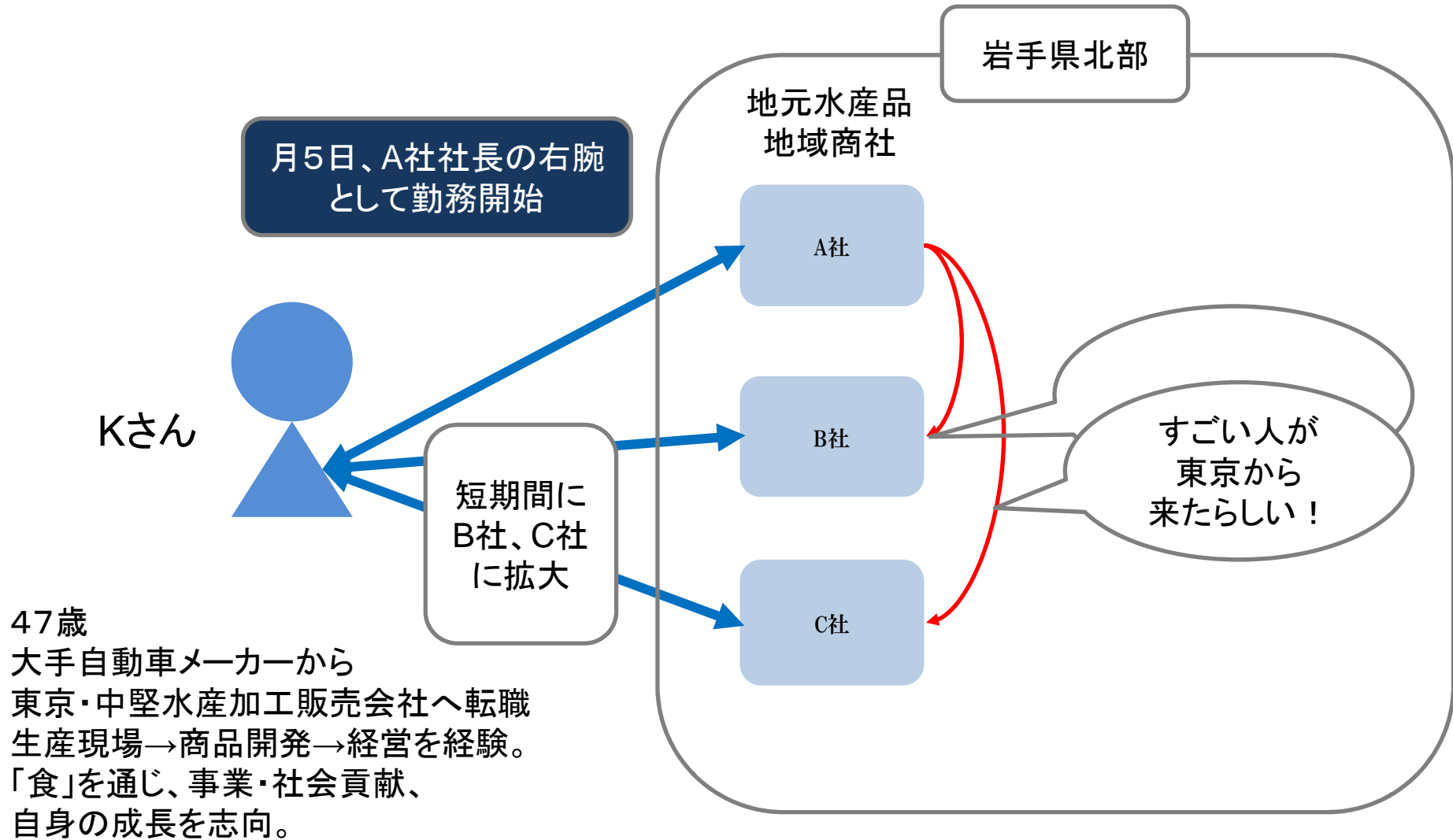
オーナー・候補者双方にとって、「お試し期間」として機能

# 具体例 M社のケース

- 創業150年超の造り酒屋 地元では誰もが知る老舗 売上約20億円、従業員約100名
- 内需縮小により、売上の減少が継続。財務状態は良好なるも、将来展望描けず
- オーナーは58歳。長男(20代)は東京大企業に3年勤務後、入社したばかり
- メインの地域金融機関が主導して策定した中期経営計画が存在するも、実行が進まず

- 大手銀行及びベンチャー企業勤務経験者(44歳)を紹介
- 週2日勤務 オーナーの右腕 兼 長男の教育係として、中期経営計画の実行をけん引
- 新商品開発、営業強化などの効果が短期間に発現

# 複業の事例

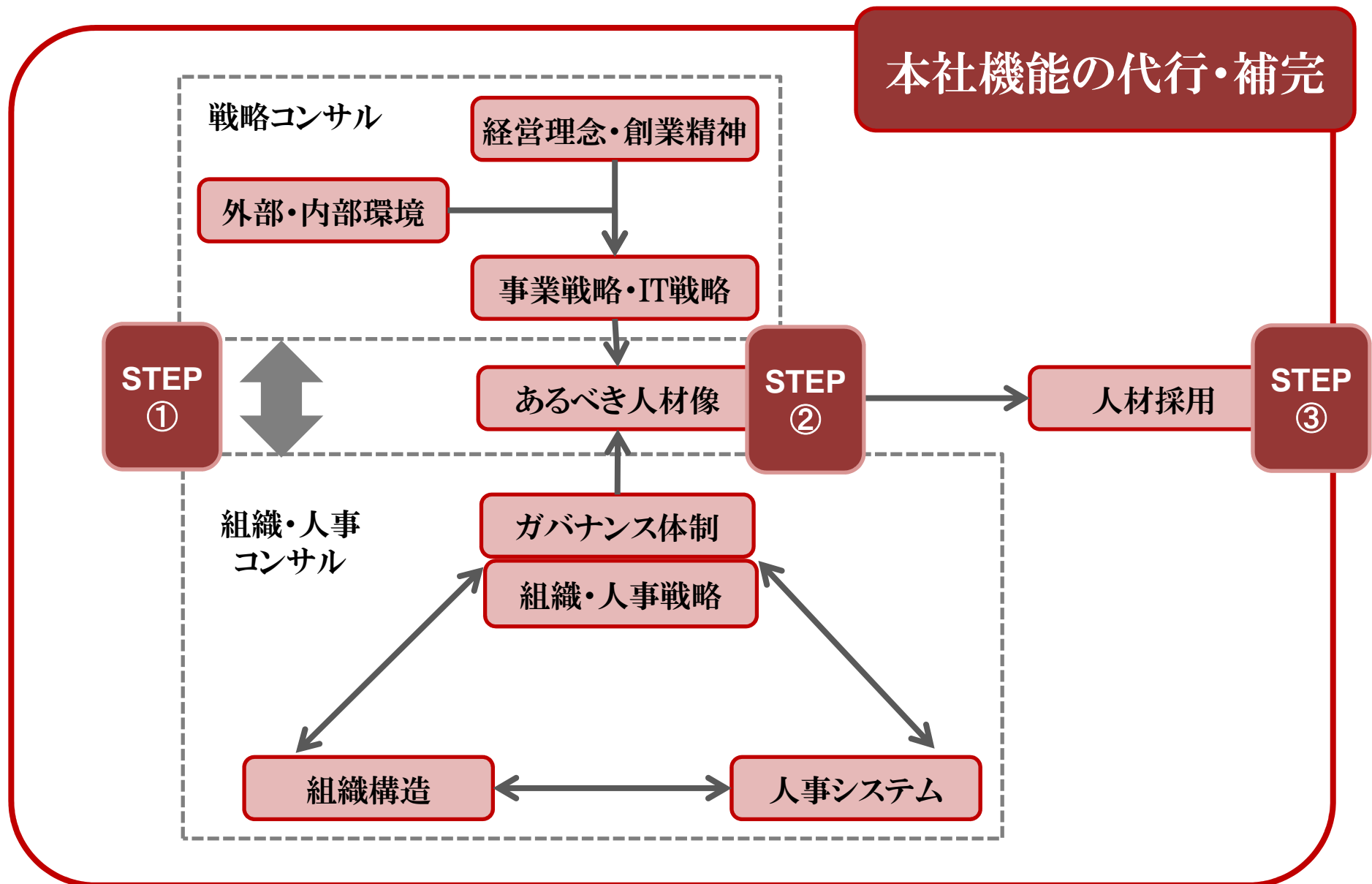


## <地域中小企業>

- 地域中小企業の持続的・自立的発展に必要な「ラスト・ワンマイル」は、**本社機能の代行・補完サービス**
- 地域中小企業の**ポテンシャル顕在化のカギ**
- 企業の**自走**を目指した、**伴走的アプローチ＋幹部紹介**が有効
- 最大の課題：「ラスト・ワンマイル」を**充足する主体が地域に欠如**

## <大都市人材>

- 大都市人材は、**オーナーの魅力**、**企業の将来性**によって、「口説く」ことが可能。
- オーナーの右腕は、**経営技量**を高める好機会。経営者志向の人間には魅力的。
- 兼業・副(複)業が、**良いきっかけ**となる可能性大



# 3 考察

「ラスト・ワンマイル」を担えるのは、  
地域金融機関しかないのではないか。

- **人材を切口とした対話の利点：深度ある対話の実現**
  - 事業性評価の深化 → 事業性向上へ
  - 経営の最深部＝資金需要の最上流へのリーチ  
→ 資金需要創出
  - コンサルティングフィーなど：新たな収益源開拓  
(人材紹介業の規制緩和)
- 地域中小企業の**生産性向上と安定した顧客基盤・収益の確保が可能**

「顧客との共通価値の創造」



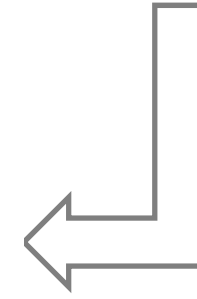
# 日本初の地域ラスト・ワンマイル充足主体



出資50.51%  
伴走型支援サービス  
ノウハウ

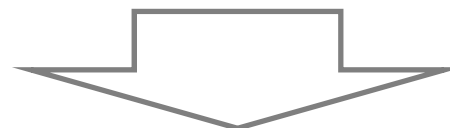


**HIKP**  
北海道共創パートナーズ

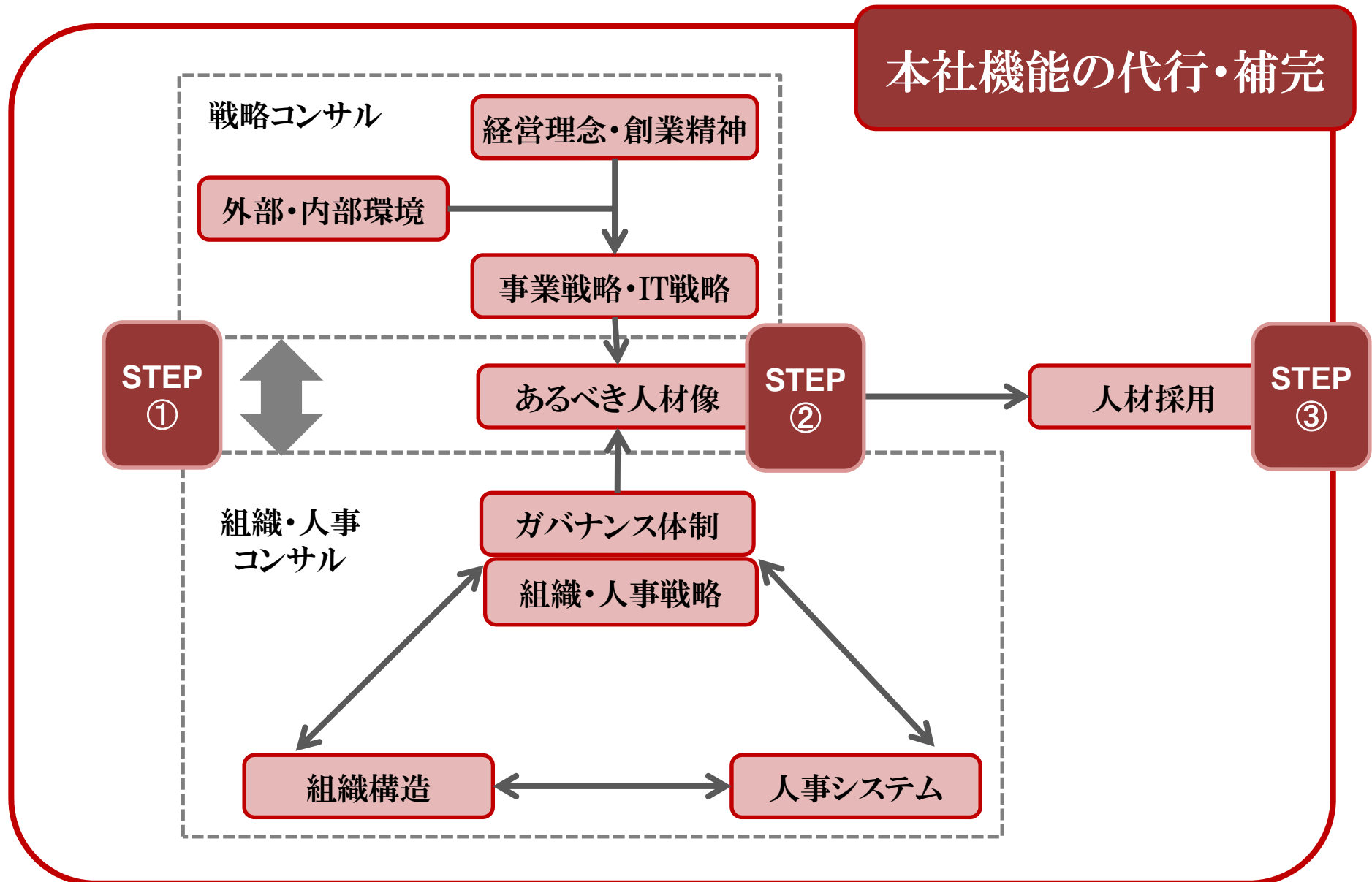


出資49.49%  
地域企業との  
強固な信頼関係

ラスト・ワンマイル 提供



道内企業



## 参考) 代表プロフィール

小城 武彦 (おぎ たけひこ) 1961年生

- 1984年 通商産業省(現経済産業省) 入省
- 1997年 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 入社
- 1999年 同社 取締役
- 2000年 株式会社ツタヤオンライン 代表取締役社長(兼任)
- 2002年 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 代表取締役常務
- 2004年 株式会社産業再生機構 入社 カネボウ株式会社 代表執行役社長(出向)
- 2007年 丸善株式会社 代表取締役社長
- 2010年 丸善CHIホールディングス株式会社 代表取締役社長
- 2013年 同社 代表取締役社長 退任  
株式会社西武ホールディングス 社外取締役(現職)
- 2015年 株式会社ミスミグループ本社 社外取締役(現職)  
株式会社日本人材機構 代表取締役社長(現職)
- 2016年 金融庁参与(現職)

東京大学法学部卒、プリンストン大学ウッドローウィルソン大学院修了(国際関係論専攻)  
東京大学大学院 経済学研究科博士課程修了 博士(経済学:専門 経営組織論)

## 参考) 会社概要

- 社名 株式会社日本人材機構
- 所在地 東京都中央区日本橋二丁目1番14号 日本橋加藤ビルディング9階
- TEL 03-6214-3772(代表)
- Email [info3772@jhr.co.jp](mailto:info3772@jhr.co.jp)
- 設立 2015年8月7日
- 資本金 2,500百万円
- 株主構成 株式会社地域経済活性化支援機構100%子会社
- 代表者 代表取締役 小城 武彦
- 役員
  - 代表取締役 小城 武彦
  - 取締役 栗本 興治
  - 非常勤取締役 渡邊 准 (株式会社地域経済活性化支援機構 常務取締役)
  - 社外取締役 富山 和彦 (株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO)
  - 社外監査役 松井 秀樹 (森・濱田松本法律事務所 弁護士)
- 会計監査人 東陽監査法人
- 事業内容
  1. 有料職業紹介事業(許可番号 13-ユ-307434 )
  2. 労働者派遣事業(許可番号 派13-306170 )
  3. 人材育成のための研修業務
  4. 前各号に関するコンサルティング業務
  5. 前各号に附帯又は関連する一切の業務



新しい人、新しい地方へ。

日本人材機構

JAPAN HUMAN RESOURCES