

# 地方創生：「課題」を「希望」にするために

---

株式会社 日本人材機構  
代表取締役社長 小城武彦

1. 簡単な自己紹介
2. 日本人材機構のご紹介
3. 活動を始めて見えてきたこと
  - ① 中小企業
  - ② 大都市人材

# 1 自己紹介

1961年(昭和36年)生 55歳

## <職歴>

■ 官 → 民 → 官×民 → 民 → 学 → 官×民

➤ 22歳～35歳 通商産業省(現 経済産業省)

• 33歳:

日本の貴重な人材を活用しきれない大企業社会に疑問を持ち、「日本人材の活性度を上げること」を人生のミッションと定める

• 現場でのビジネス経験を積むべく退官

- 35歳～42歳 カルチャア・コンビニエンス・クラブ (CCC)
  - 平社員で入社。オーナーのかばん持ちからスタート。  
その後、「右腕」的役割に
    - 入社3年目 取締役就任
    - 4年目 (株)TSUTAYA Online立上げ 社長兼務
    - その後 CCC上場
    - 在籍中に、グループ戦略、経営企画、IT、販促、国際事業、人事、新規事業 など 幅広く担当
  - 入社6年目に代表取締役 常務

➤ 42歳～44歳 産業再生機構＋カネボウ代表執行役社長

- ・ 創立118年(当時)の伝統的大企業の再建に携わる。

➤ 45歳～52歳 丸善CHIホールディングス(旧 丸善)  
代表取締役社長

- ・ 出版業界の構造改善に取り組む

➤ 52歳～54歳 東京大学大学院 経済学研究科 博士課程

- ・ 日本企業の衰退メカニズムの研究

## <現在>

### ➤ 株式会社 日本人材機構 代表取締役社長

- 地方創生目的で、政府主導で設立された会社
- 2015年末に業務開始。

### ➤ 社外取締役

- 西武ホールディングス
- ミスミグループ本社

### ➤ 金融庁参与

# 2 日本人材機構のご紹介

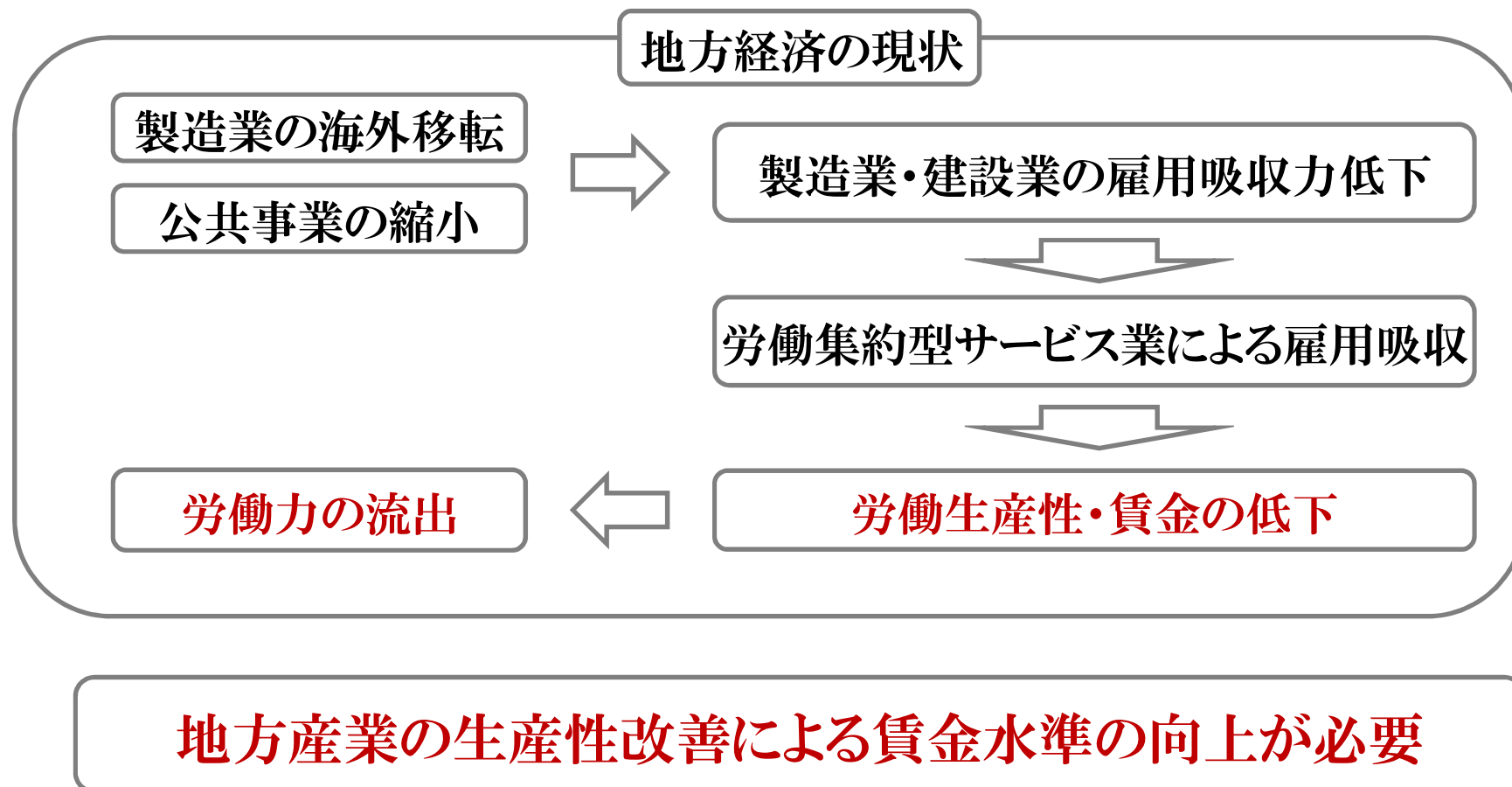


## ➤ 日本人材機構について

- **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。
- 地方企業に対して、今後の発展に必要となる「**経営幹部人材**」を紹介
- 地方企業の**生産性**を上げ、**雇用・賃金**を拡大・向上  
⇒ 東京一極集中の是正
- 大都市から地方への転職、地方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。
- **終期**:遅くとも、2023年3月末までに解散

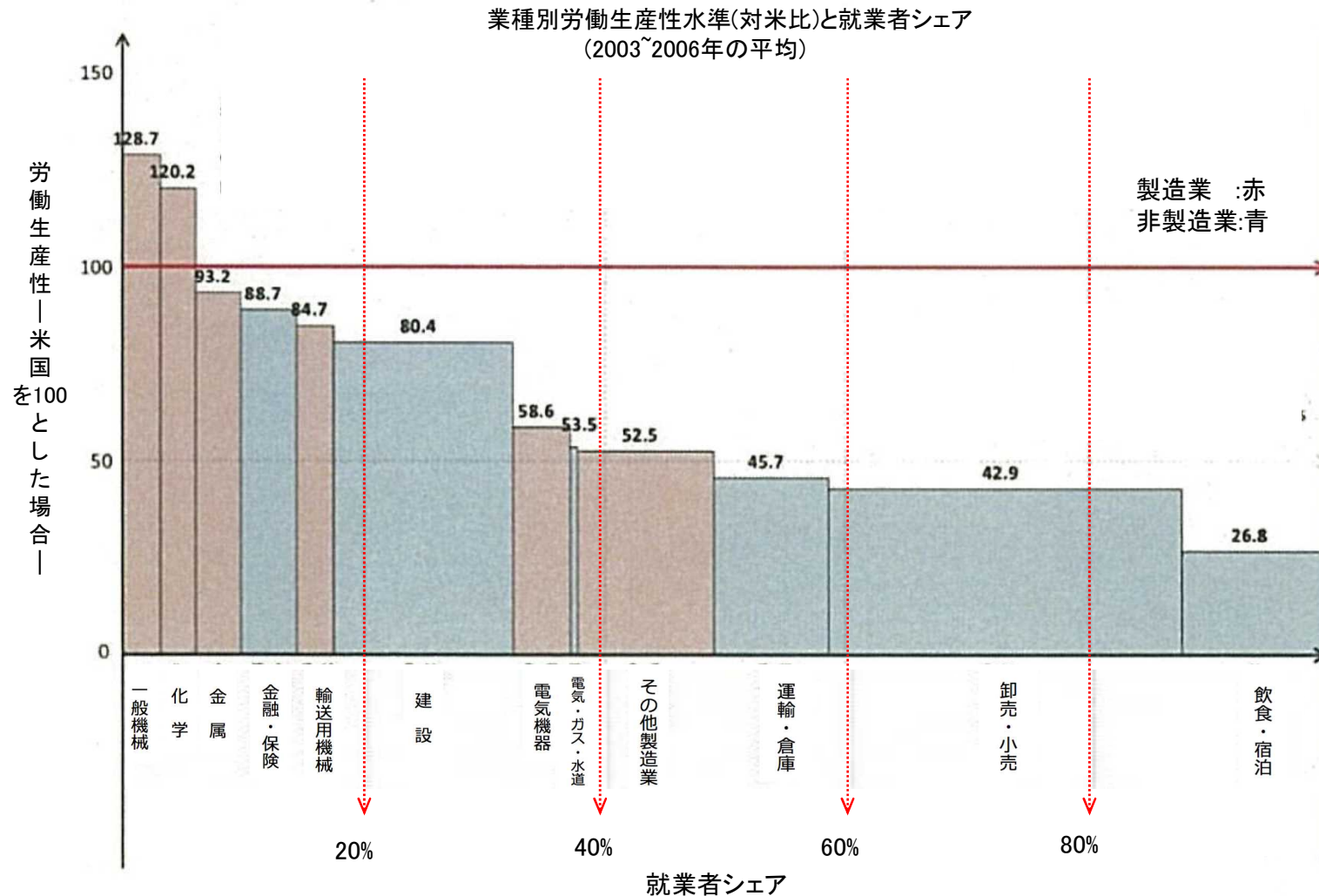
# 1) 政府の問題意識

## なぜ、東京一極集中が是正されないか。



## 2) 地方経済の現状：労働生産性の国際比較

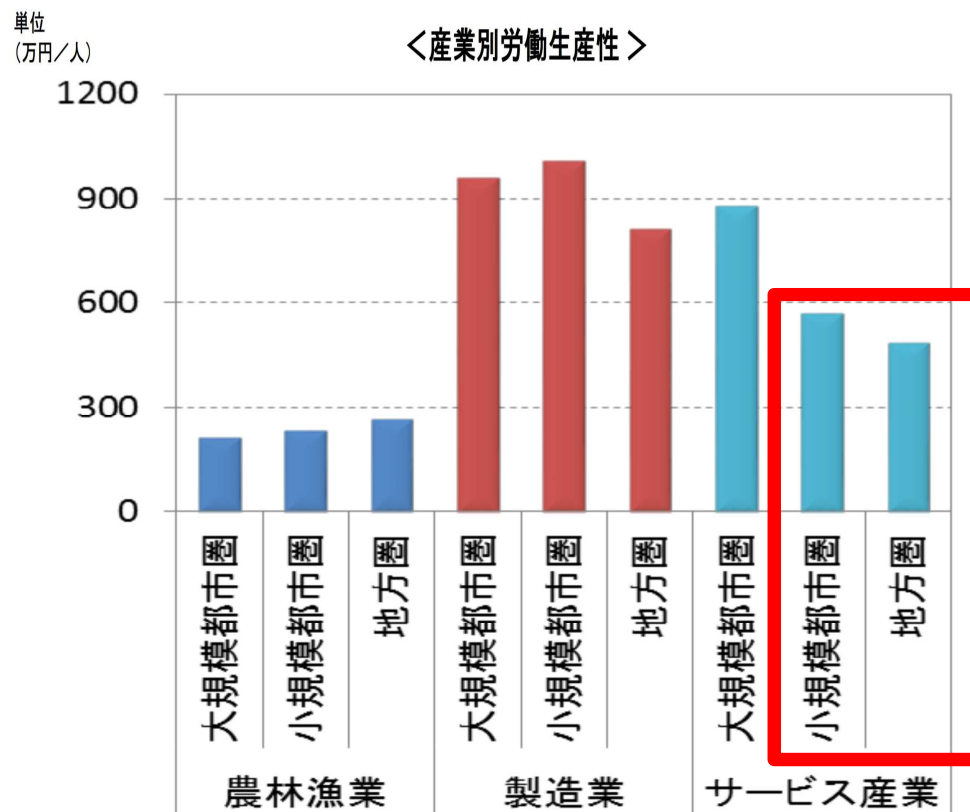
米国と比べると、製造業において高い生産性を誇る一方で、GDP及び就業者数の約7割を占め、地域経済を支えるサービス産業を中心とした非製造業の生産性は低い。



2015年11月17日まちひとしごと創生本部 地域しごと創生会議資料より  
 【出典】 経済産業省

## 2) 地方経済の現状：産業別×地域別

### サービス産業：小規模都市圏、地方圏の生産性の低さが顕著



【出典】 2015年11月17日まちひとしごと創生本部 地域しごと創生会議資料より  
総務省「国勢調査」(2010年)、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」(2012年)等から作成。

# 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

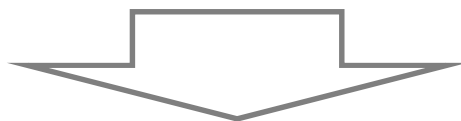
=

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

転職を斡旋し、求職者が入社した場合に、  
年間報酬額の30-35%を受け取る



短期間に多くの転職を実現することへの  
強いインセンティブ

首都圏人材は、首都圏内企業に斡旋することが効率的

首都圏から地方企業への転職斡旋への  
ディスインセンティブ(時間、手間)

## 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。

## ゴール

### ▶ 地方こそ、新しい日本

- 大都市で働く人材の地方への転職、地方企業による大都市からの採用が、「**新しい常識**」となっていること。
- 「**日本人材が地方に動く、新しい社会価値**」および「**地方企業支援の新しいモデル**」が創出されていること。
- 一人一人の日本人材が活躍し、その地方ならではの**経済活動**を生み出し、「**地方こそ、新しい日本**」という**価値転換**が進んでいること。



## ➤ <人員体制>

- 現人員数 40名 順次拡大中
- **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中小企業サイド

# 1) 地方経済圏について

## 地方経済のポテンシャルの大きさ

### 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

**314兆円**

平成25年度県民経済計算(内閣府)

大都市の常識は、この国の常識ではない

地方創生 「課題」ではない

「希望」

## 2) 地方企業に関する気づき

- 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

## 2) 地方企業に関する気づき

- 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

# A社 取組例

## ニーズ

- ○○銀行様よりご紹介を受け、社長と面談。東京営業拠点のトップマネジメント人材採用の依頼

## ディスカッション

- 人材紹介へ繋げることを前提に、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
- 厳しい外部環境に対する危機意識を有するも、具体策を打ち出せず悩まれている様子
- 必要な人材像もはっきりせず、要件も固まらない

## 受注①

- 将来の持続的な成長を見据えた「中期経営計画」の必要性を提唱。そのための「守り」(コスト削減・管理会計強化)と「攻め」(成長戦略策定)の一体改革を提案し、受注

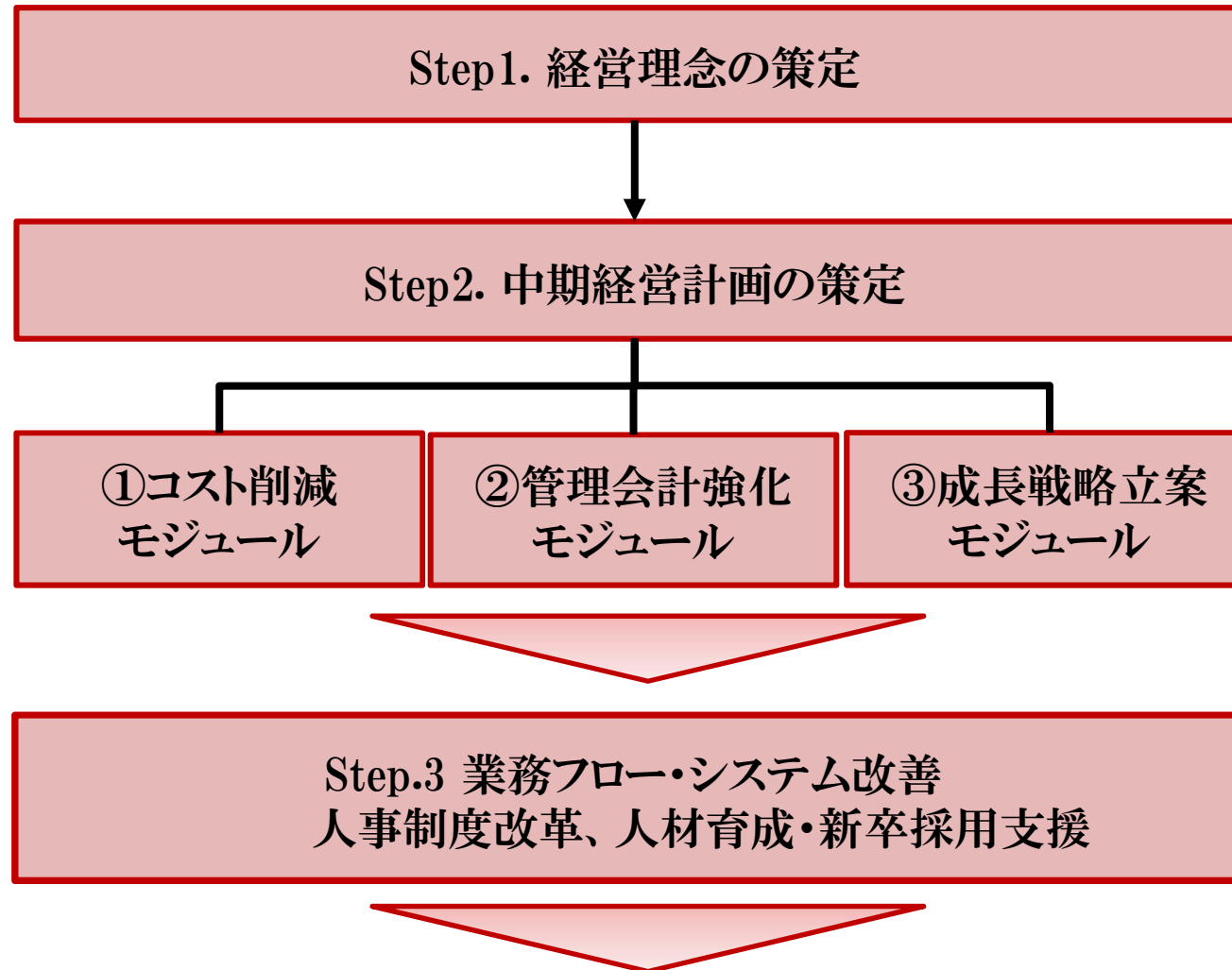
## 受注②

- 社長より、これまでの古い社是や社訓を一新し、現状にふさわしい経営理念・ロゴの策定依頼があり、最優先で取組むことを決定し、受注

## 受注予定

- 新卒採用支援の一環として、会社HPや会社案内・映像等の作成を受注予定
- 業務フロー・システム改善支援や人事制度設計・人材育成支援を受注予定

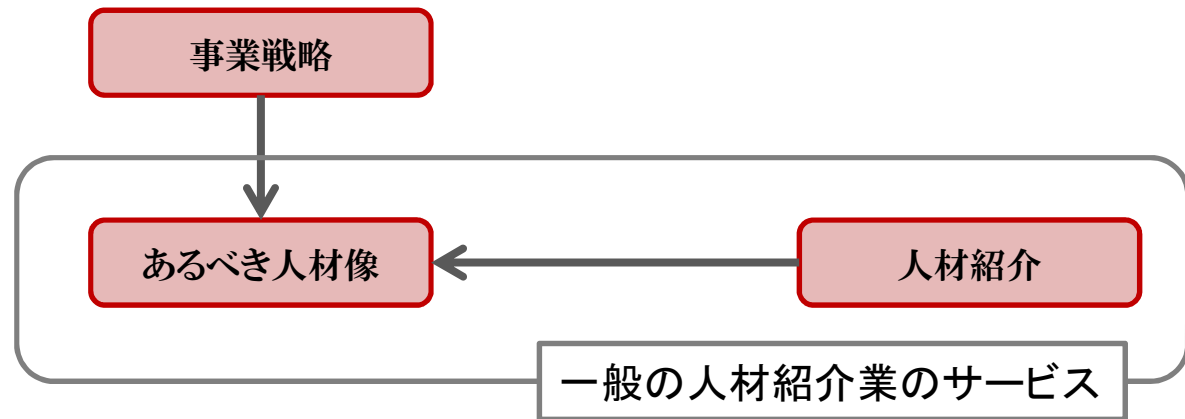
# 取組例 A社 全体像



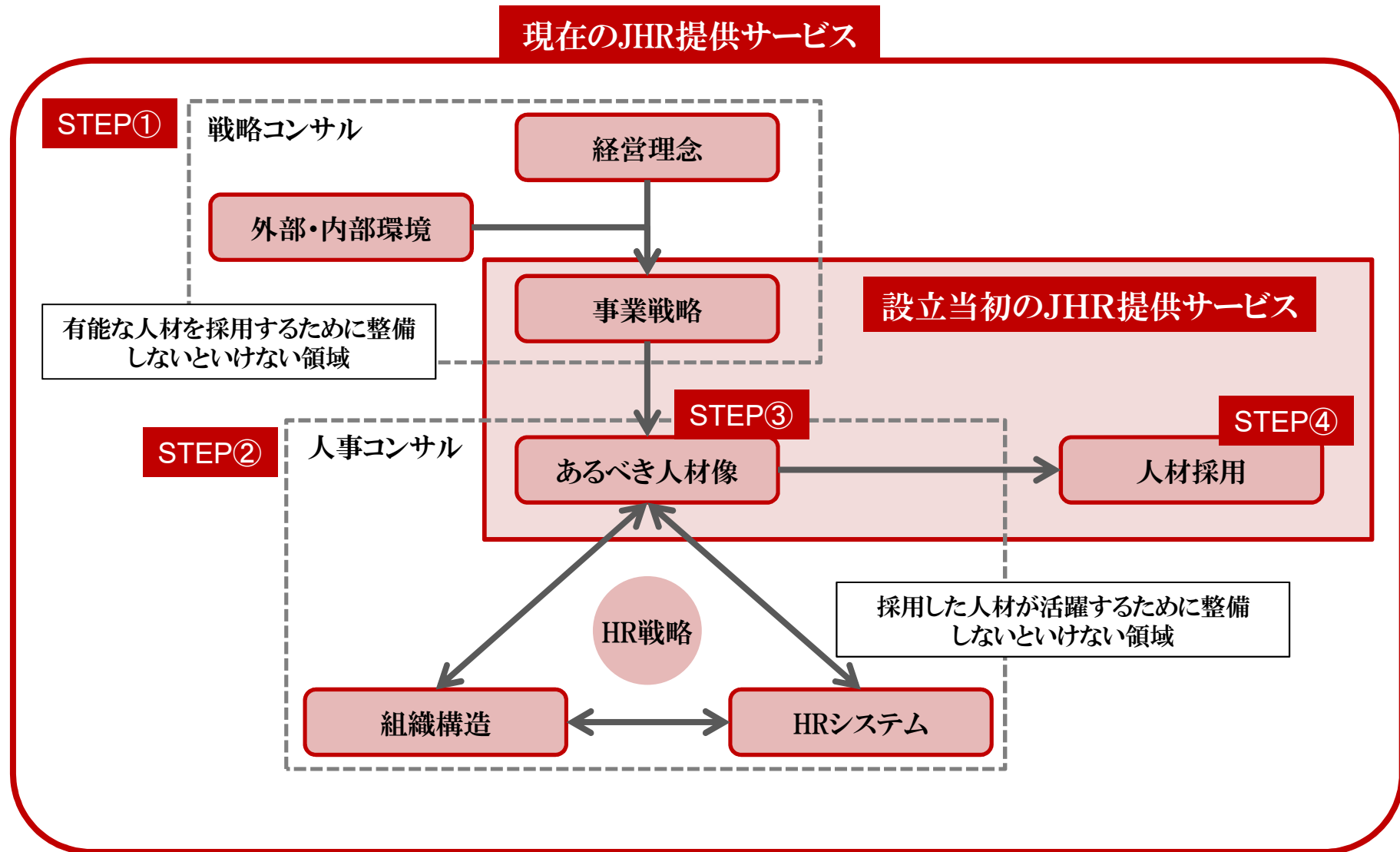
自走する為に必要な人材の採用へ



## 設立当初のJHR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

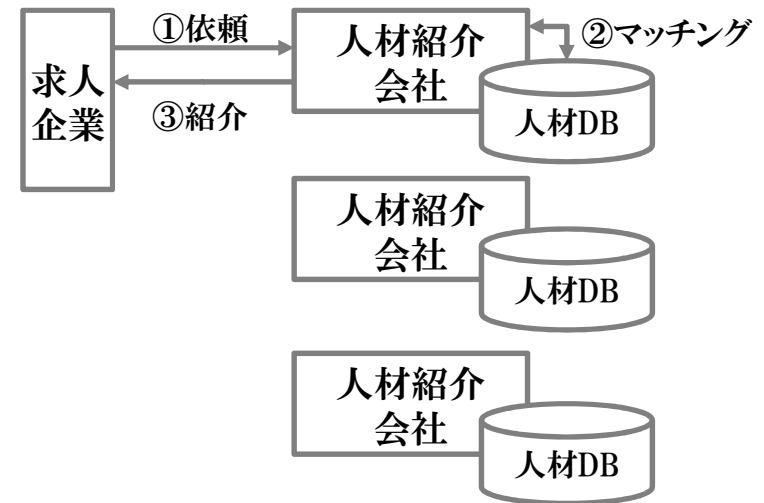
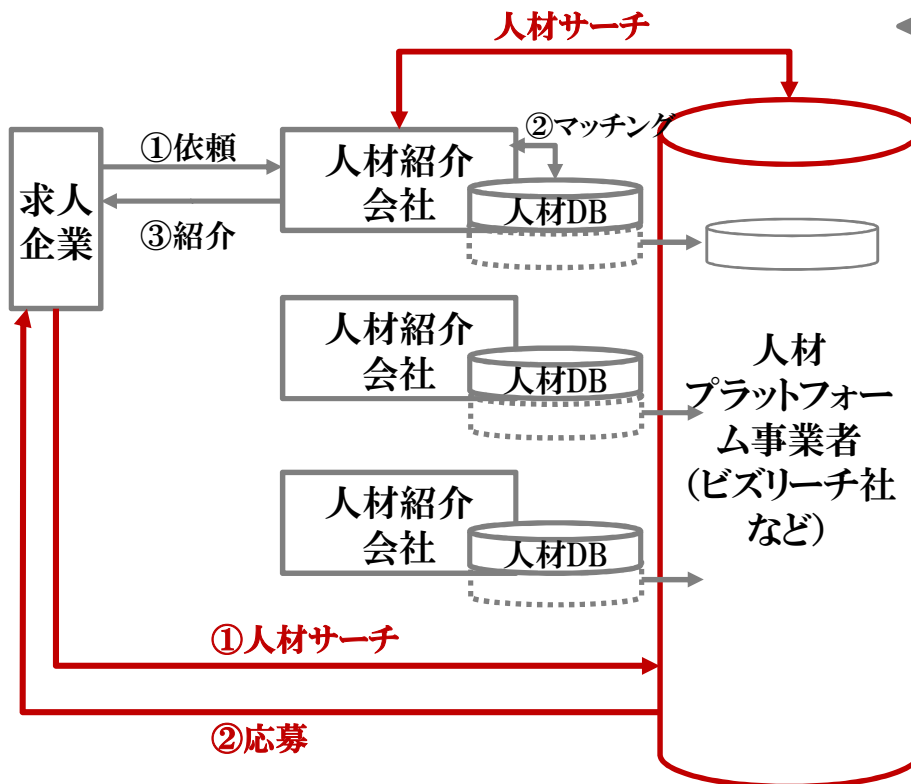


# 幹部人材紹介マーケットの構造変化

人材プラットフォーム事業者の台頭により、求人企業も人材紹介会社と同様に、  
 彼らのDBに人材サーチ(ダイレクトリクルーティング)ができる仕組みが構築

現在、そしてこれから

これまで

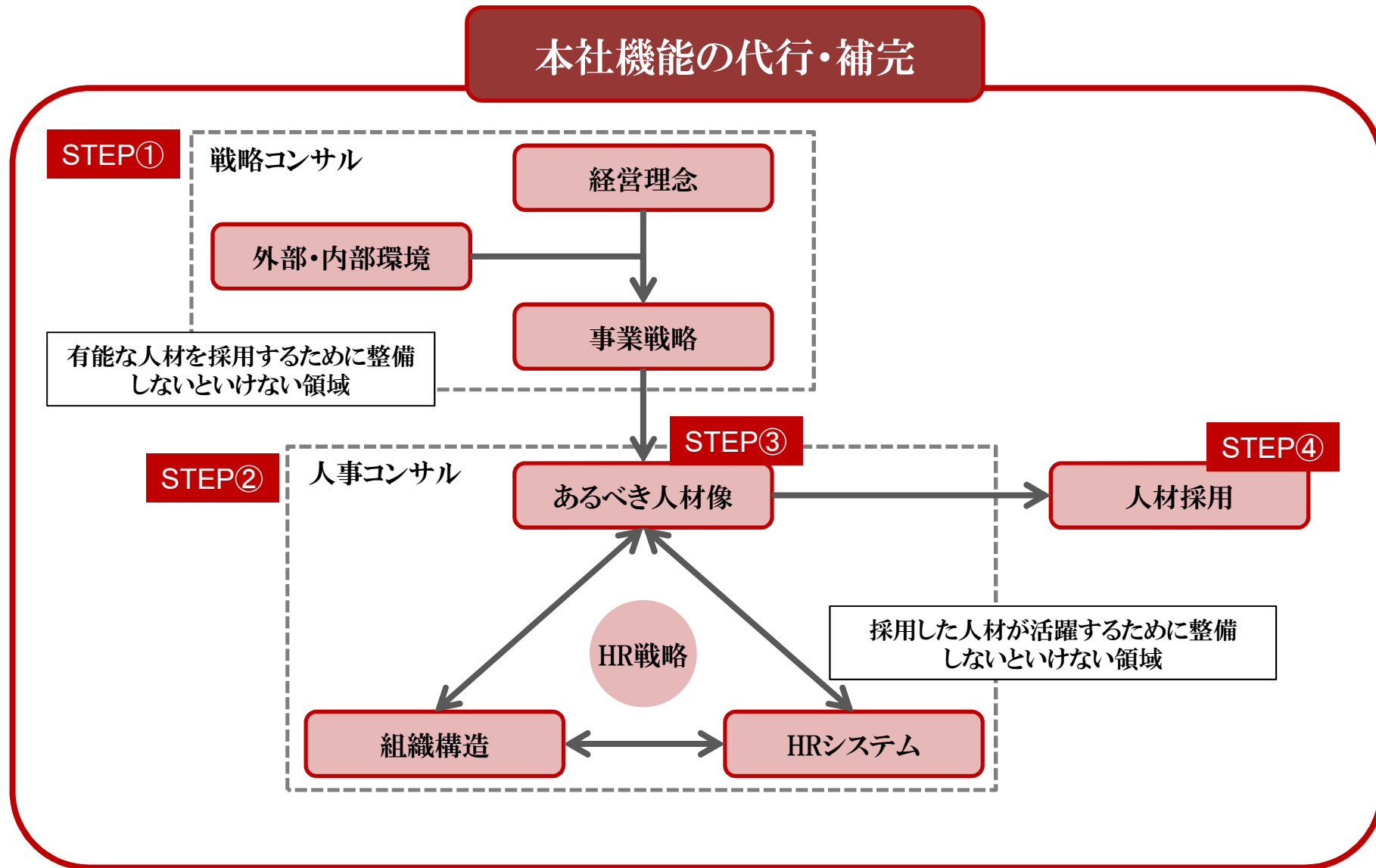


人材紹介会社の提供価値は、求人企業の採用要件を深く理解し、最適な人材サーチする  
**代行機能**に移行

人材紹介会社の提供価値は、自社が保有する人材DBとのマッチング

## 2) 地方企業に関する気づき

- 事業戦略、組織・人事戦略、システム戦略など、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、こういった**本社機能の代行・補完機能**を提供したうえで、**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
- この「本社機能の代行・補完」の機能が極めて重要。地域の中堅・中小企業の発展のための**「ラスト・ワンマイル」**



地方企業が自立的・持続的に成長・発展する仕組みを、  
「ヒト」の視点から一緒に創り上げていく会社

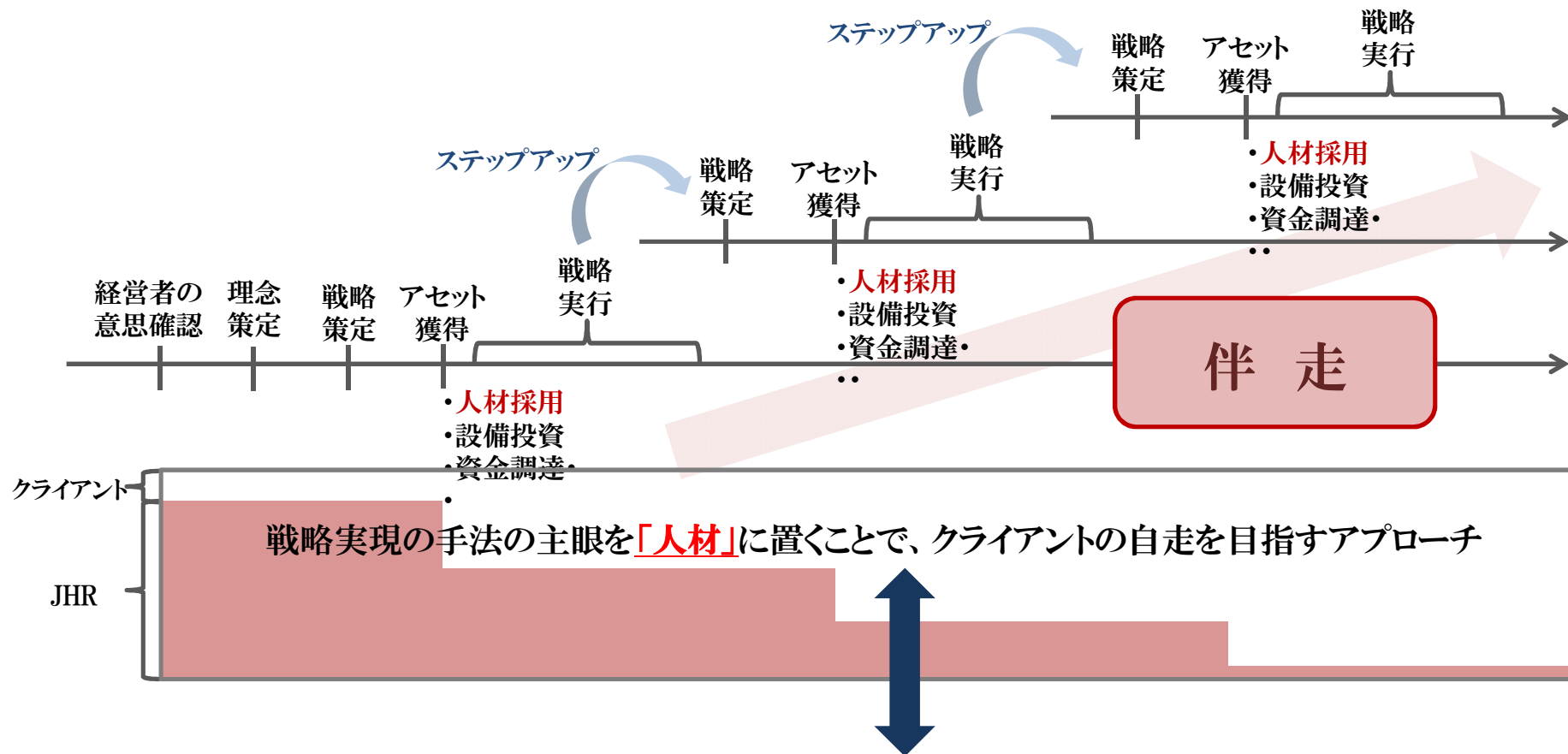
## 伴走サービス

戦略策定  
組織設計  
人事制度構築  
コスト削減  
管理会計  
幹部研修

## 経営幹部人材の 採用支援

# 地方企業が「自走」するために必要なアプローチ

外部のノウハウを社内人材が学習し、「組織知」に変換させることを最重要視  
 その上で、コア機能を担う中核人材を採用し、自走できる体制を確立



コンサル会社は戦略立案機能は自社で抱え、「知恵」をクライアントに提供するアプローチ

- 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



# 候補者はどんな人？

- 東京で、バリバリ仕事をしている人。「引く手あまた」
- 大企業の仕事の仕方しかできない人には不向き。
- 自ら考え、自ら動ける人。
- 30代～50代前半。
- 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」あり。
- 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」

### 3) 人材面での気づき

- 「地方オーナー中小企業の経営幹部」という  
新たな仕事の可能性
- 潜在転職者の多さ(大票田)

# 地方中小企業の魅力

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

## 新たなロールモデルと出会う

### 創業者・オーナー

- 事業・雇用を背負う意味
- 時間感覚・金銭感覚の違い
- リスクをとる決断の凄さ、殺気
- 人を見る眼力の鋭さ

人生をかけて事業を創ってきた人間の凄み

大組織では、なかなか出会う機会がない方々

「心臓」になる経験

「自分の活躍」＝「企業の成長」＝「地方の発展」

- 東京には、地方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
- 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**

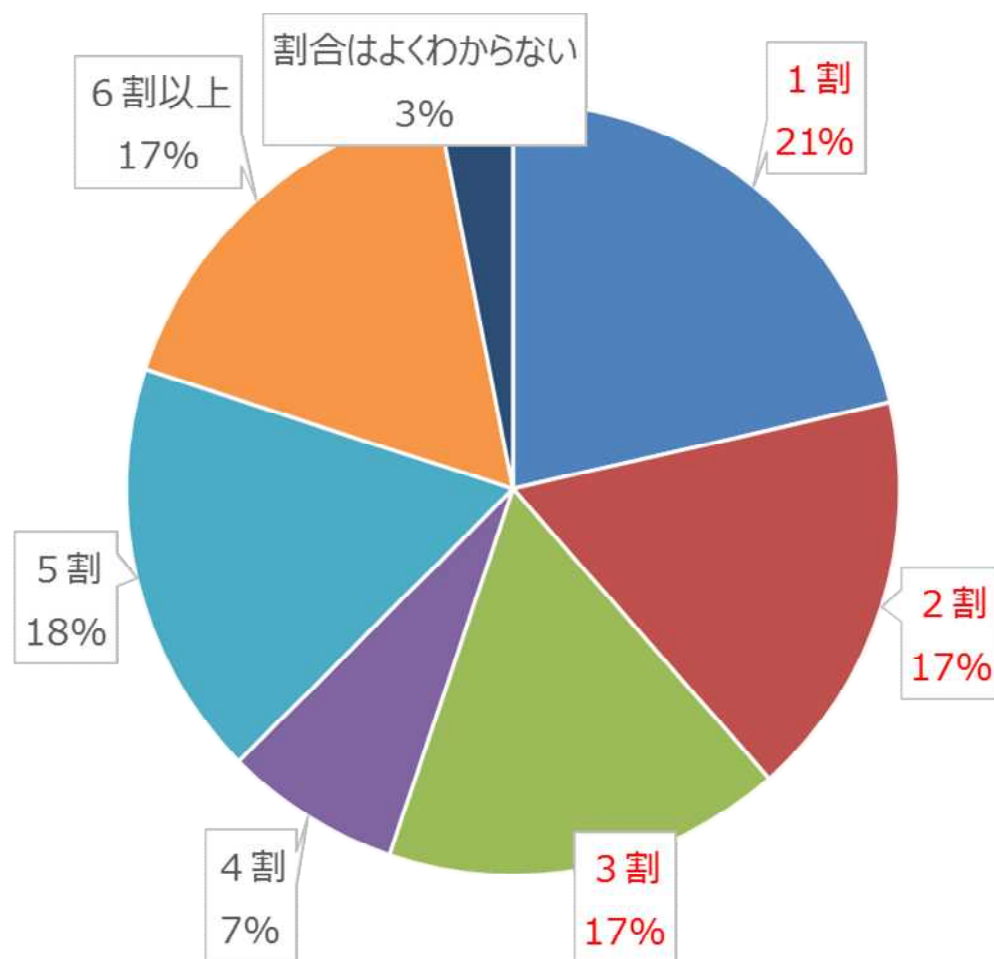
東京在住の大手企業管理職 1640人に聞きました。

現在の勤務先の他者の状況について

「あなたの同年代の中で、  
能力を発揮し活躍している人の割合は  
どの程度だと思われませんか？」

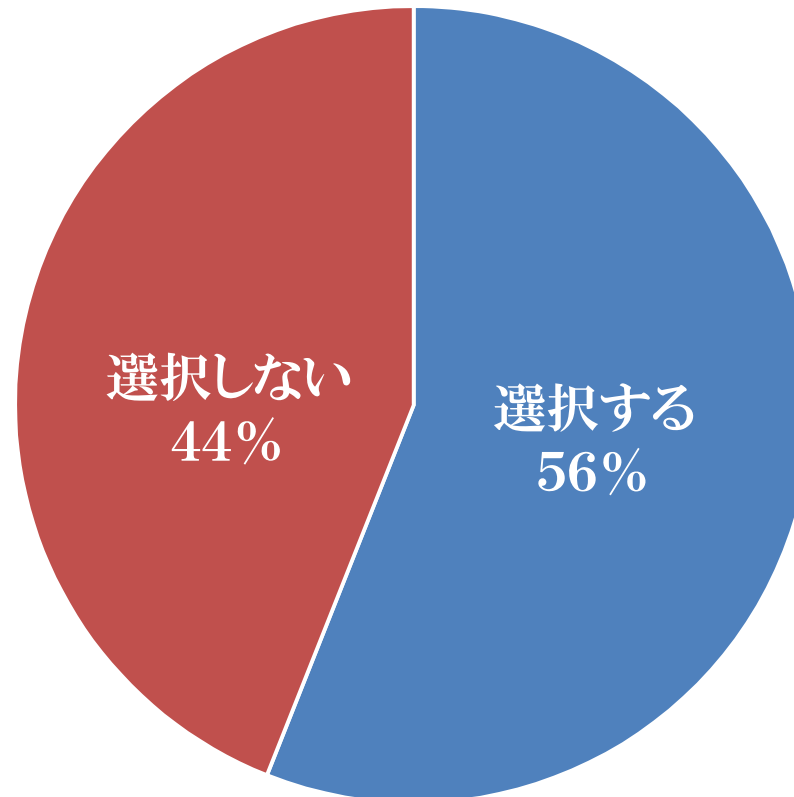


## 55%が、3割以下と回答



「これまでの**キャリアをやり直せ**るとしたら  
現在の勤務先から、  
**転職を選択**すると思いますか。」

56%が「転職を選択する」と回答



- 働き方改革の流れ : 今後、個人の職業観へ訴求が必要

WHERE

地方創生  
U/I ターン

HOW

働き方改革

WHAT・WHY

職業観への訴求:「なぜ 働くのか」  
「自分にとっての仕事とは」

大企業vs中小企業  
大都市vs地方



仕事の醍醐味  
自分へのフィット

兼業・副業の流れ：地方転職のトライアルとして機能

- 地方企業の持続的・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
- 企業の自走のためには、伴走的アプローチが有効
- 大都市人材は、オーナーの魅力、企業の将来性によって、地方へ「口説く」ことが可能
- 働き方改革は、追い風。大票田が動く可能性は大きい。

# 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

## 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)





新しい人、新しい地方へ。

日本人材機構

JAPAN HUMAN RESOURCES