

地域における経営人材の活用について ～副業・プロフェッショナル人材戦略～

令和2年8月24日

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局
澤飯 敦 （石川県出身）

今日、話を聞いていただきたい方①

2

▶ 地域金融機関や公務員のみなさん

- 地銀のみならず、**信金、信組**のみなさんも
- 直接的に関係する**企画**や**営業**のみなさんはもちろんですが、地域のために貢献したいという思いを持っているすべての方
- 地方公共団体（特に道府県）で、地方創生、特に**商工、移住、アフターコロナに係る政策**にかかわっている方
- 経済官庁（金融庁、経産省、財務局、経産局など）で、地域経済振興・地方創生にかかわっている方

今日、話を聞いていただきたい方②

3

▶ **中堅・中小企業**で働いておられるみなさん

「時代に合わせた事業モデルに改革したい！」

「これから事業を拡大するに当たって業務プロセスを見直さないと！」

「海外にも販路を拡大させたい！」

「ICT, AIを導入し、生産性を向上させたい！」

といった思いを持っているが、**どこから手を付けてよいか、迷っている**
みなさん

今日、話を聞いていただきたい方③

- ▶ **地方へ移住**することに関心があるみなさん
- ▶ 自分のスキルを、**兼業・副業**を通じて、あるいは**オンライン・リモート**という形で、地域企業のために生かしてみたい！
と考えているみなさん

地域企業の悩み

(小城武彦元日本人材機構社長のご発言などを基に澤飯作成)

5

- ▶ 事業モデルや業務プロセスの改革に取り組まないといけないとわかっているが、オーナーが孤軍奮闘
- ▶ 成長戦略（時代に対応した「稼ぎ方」）自体に迷い...
答えが従来の延長線上にあるとは限らない
- ▶ かといって、**外部人材の中途採用に抵抗感**、不慣れ
- ▶ 社内教育している余裕もない

「地域金融機関には、**地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決策に資するアドバイス**やファイナンスの提供などの金融仲介機能を十分に発揮することによって、地域企業の生産性向上を図り、ひいては地域経済の発展に貢献していくことが求められる。」

地域人材支援戦略パッケージ ①

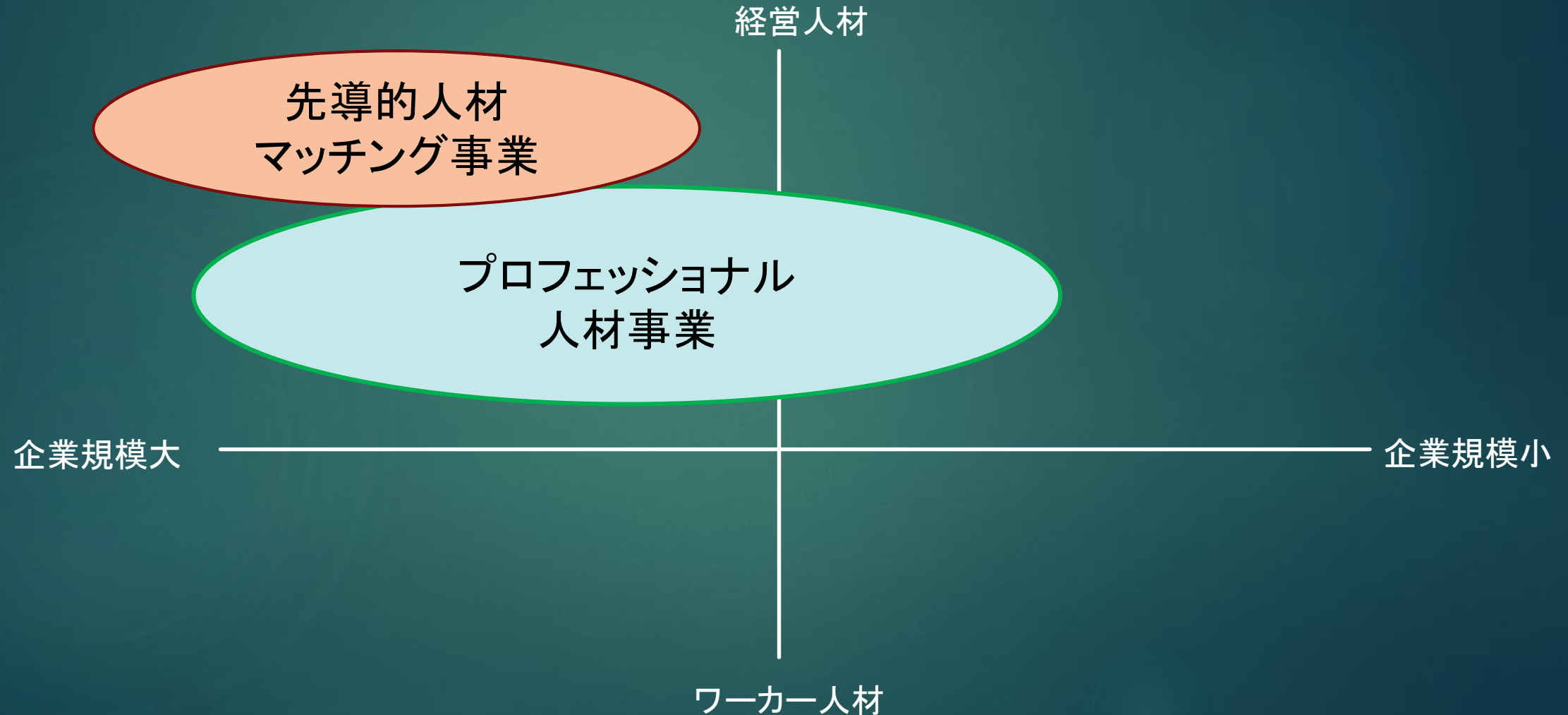
7

- ▶ 2種類の**人材マッチング**事業を展開
 - I プロフェッショナル人材事業（**プロ人**）
 - II 先導的人材マッチング事業（**先導人材**）
- ▶ それぞれ実施主体に交付金・補助金が交付される。
当面3年間（令和2～4）を集中実施期間と設定し、
目指すは「自走」「自立」

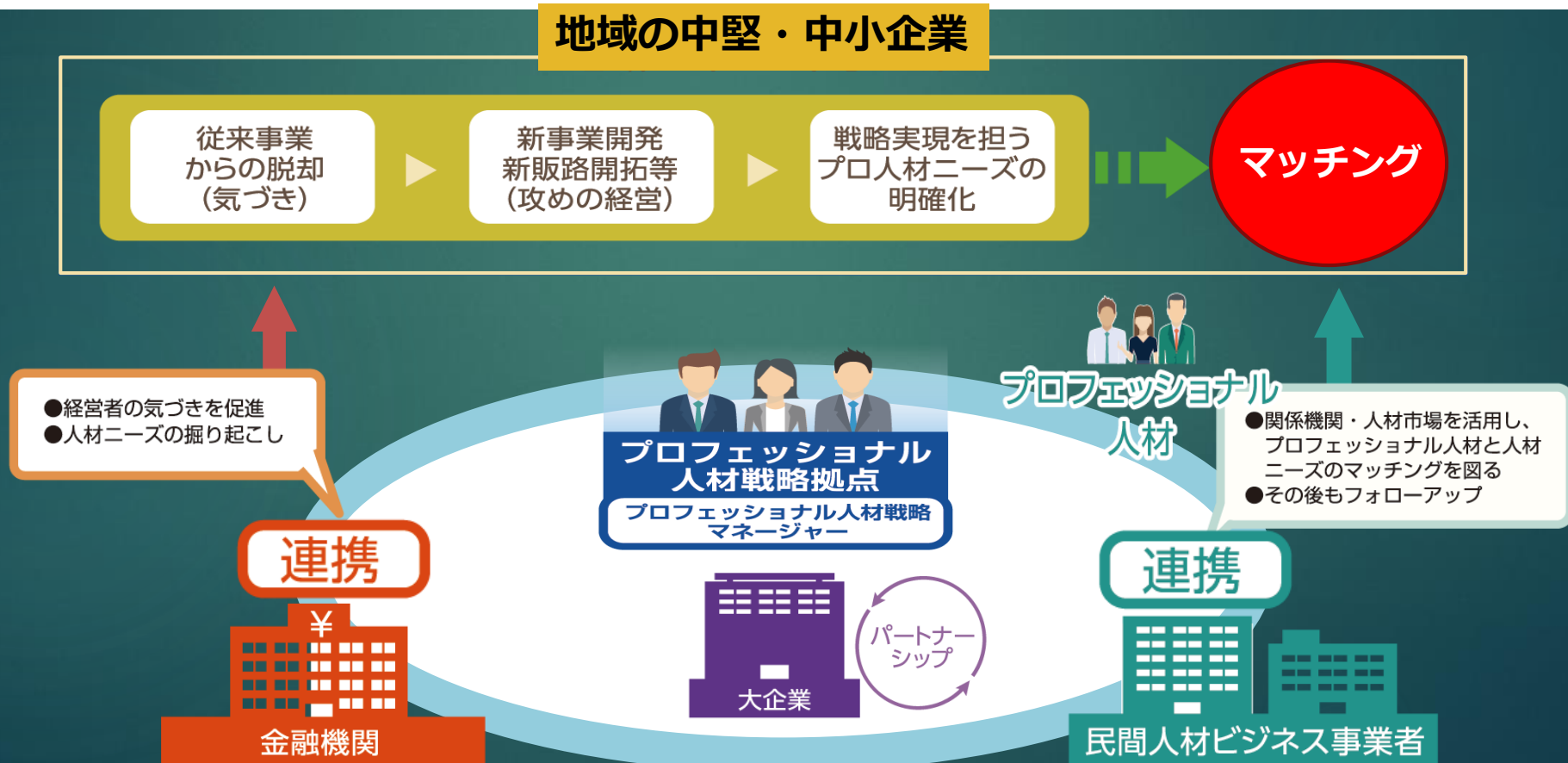
地域人材支援戦略パッケージ ②

8

【支援事業の対象イメージ】



- 45道府県（東京都と沖縄県を除く）が「プロフェッショナル人材拠点」を設置し、地域企業に対し、経営戦略の策定支援とプロフェッショナル人材の採用支援活動を行う。
- 企業の成長に必要なプロ人材ニーズを明確に切り出し、人材市場に発信
- 地域金融機関等とも、積極的に連携。



プロフェッショナル人材事業

②

10

・プロフェッショナル人材拠点マネージャー

	北海道 堀 敦志 ほり あつし
経歴： 1956年生まれ 1979年立命館大学経済学部を卒業後、北海道銀行に入行 本部、本店、月寒支店、南一条支店等、主に営業畑を中心にキャリアを積む 2009年7月コクヨ北海道販売㈱に出向同年12月同社代表取締役就任、同時に銀行を退職 2013年12月同社の親会社である日藤㈱取締役就任 2015年11月日藤㈱退職	専門領域・強み： 道内の主要企業に関する知識、営業面での押しの強さ 趣味・特技など： ゴルフ、音楽鑑賞 好きな言葉： 有言実行、誠心誠意

	青森県 久米田 勝 くめた まさる
経歴： 1957年生まれ 1976年㈱みちのく銀行入行 2005年八戸支店次長 2007年深浦支店長 2010年三戸支店長 2014年ローン業務部上席担当役	専門領域・強み： 融資渉外業務に取り組んだ銀行員の経験 趣味・特技など： ウォーキング、ゴルフ 好きな言葉： 誠心誠意

	岩手県 齊藤 博之 さいとう ひろゆき
経歴： 1951年岩手県生まれ ・東北大学農学部修士修了後、農業試験場、醸造食品試験場、工業技術センターで研究職、企画部長、プロジェクト研究監、副理事長 ・県庁で補助金業務等、いわて産業振興センターで起業支援・ベンチャー支援の課長・岩手県初で、県職員に在職しながら博士課程に進学し博士号取得（農学：酒造米研究） ・所属の岩手県工業技術センターが全国初の独立行政法人化。一人あたりの研究補助金獲得額（共同研究）が全国一位に ・現在：放射線測定・研究の㈱サイエンススタッフ顧問、㈱北日本銀行営業統括部顧問。農林水産省産学官連携、東経連ビジネスセンター、盛岡商工会議所などのアドバイザーとコーディネーター。 他に岩手・水戸ハイマス研究会委員、経産省補助事業審査業務など。	専門領域・強み： 技術系（農業、食品、工業）、統計解析、放射線 趣味・特技など： 趣味：岩手県郵便物、同僚集書の収集、特技：統計解析。科学、社会問題、医療等なんでも解析します 好きな言葉： 人生無駄なし

	宮城県 加藤 新一郎 かとう しんいちろう
経歴： 1947年生まれ 1965年ソニー株式会社入社 1989年マイクロプロセッサーデスク事業部次長 1995年（赴任）ソニーエレクトロニクス・アメリカ赴任 SVP 1999年（帰任）オーディオ・ビデオメディア部統括部長 2002年応用磁気製品事業部長 2005年マイクロデバイス&ストレージ事業部長 2007年ソニー退職 エルナー株式会社 執行役員（兼）コンデンサー事業本部長 2011年グリムエナジー株式会社 特別顧問 2015年宮城県プロフェッショナル人材戦略拠点 マネージャー	専門領域・強み： 品質保証、人材育成 趣味・特技など： ゴルフ 好きな言葉： 物事は細部で決まる

	秋田県 吉崎 和夫 よしざき かずお
経歴： 1952年生まれ 1971年㈱日立製作所 半導体事業部、半導体メモリ IC 設計業務に約30年従事 2004年㈱ルネサステクノロジーマemory事業部、副事業部長戦略製品PJリーダー等経験 2009年㈱アキタ電子システムズ 取締役社長、中小企業経営及び地元工業会活動を経験 2013年秋田精工㈱顧問、行政・大学等と連携し企業活性化をサポート	専門領域・強み： 大企業での戦略製品開発PJリーダー、中小企業経営者、本県の中堅企業の顧問等の経験とよそ者の視点で県内企業の経営全般の課題に対応 趣味・特技など： 読書、海釣り 好きな言葉： 人間万事塞翁が馬

	山形県 吉田 勉 よしだ つとむ
経歴： 1950年生まれ 1974年中央大学法学部卒業後、㈱山形銀行に入行 2003年㈱ヤマコー（不動産賃貸業、子会社にバス会社等）に出向（常務取締役） 2006年㈱山形銀行取締役融資部長 2008年同、常務取締役 2011年山形リース㈱取締役社長 2014年南羽協和㈱取締役社長 2016年同、退任	専門領域・強み： 銀行時代は融資畑で企業再生・事業再生 銀行、リース、保険代理店・不動産事業を通して得たネットワーク 趣味・特技など： 楽器演奏（ギター）作曲 好きな言葉： 一隅を照らす、立場の交換

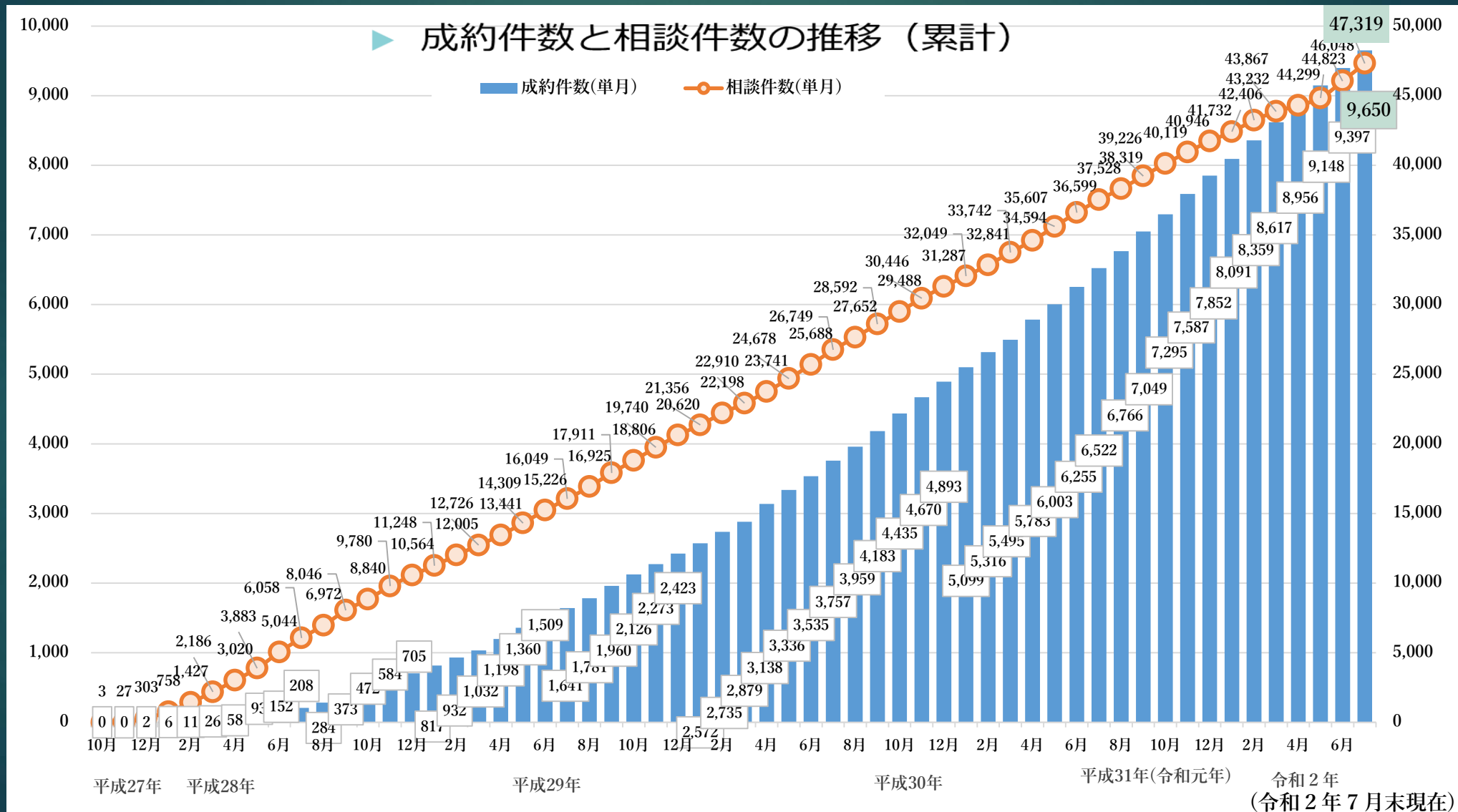
プロフェッショナル人材事業

(成約件数)

③

11

(相談件数)



プロフェッショナル人材事業

④

12

- ・ 過去にプロ人材を2名以上採用した企業(=リピート企業)はプロ人材受入企業全体の42.5%

(成約件数：9,643件)

成約企業数	4,416
うち 2名以上採用した企業数(=リピート 企業数)	1,879
割合	42.5%

(令和2年7月末現在)

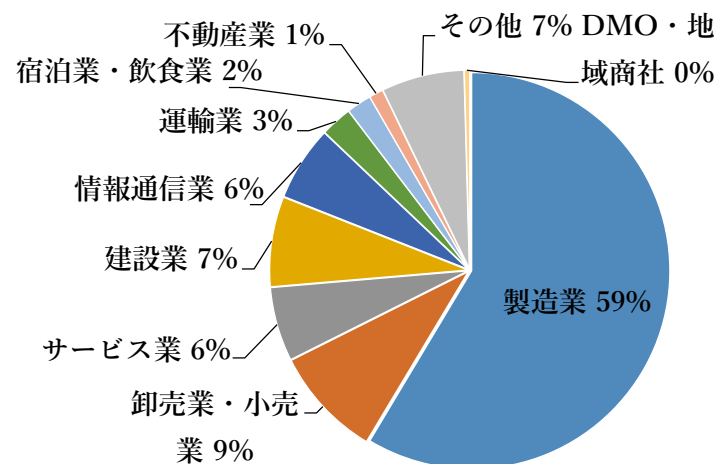
プロフェッショナル人材事業

⑤

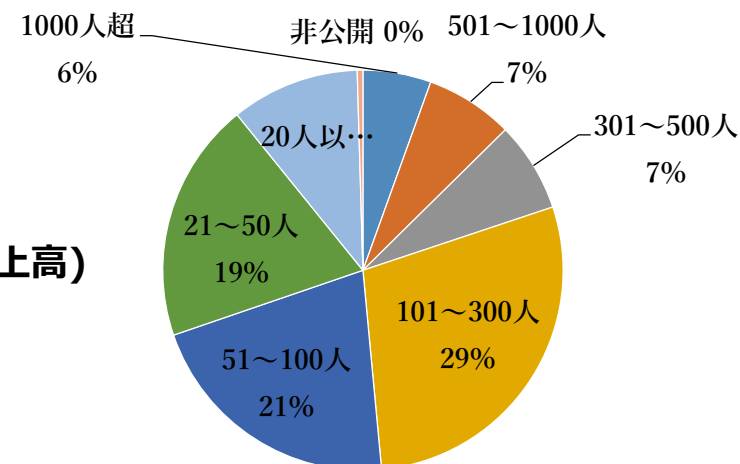
13

- ・ プロ人材の受入企業の業種は、製造業がもっとも多く約 6 割(≒59%)を占める
- ・ プロ人材の受入企業の売上規模は、売上高10億円超が 6 割(≒62%)を上回る
- ・ プロ人材の受入企業の従業員規模は、100人超が約半数(≒49%)を占める

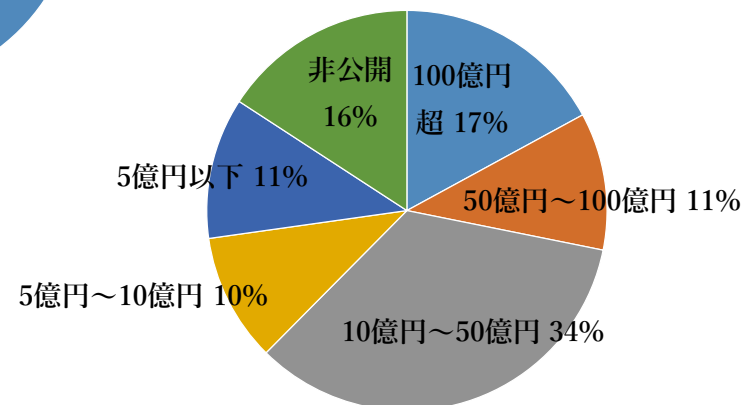
プロ人材受入企業業種
(N=9,643)



プロ人材受入先企業規模(従業員)
(N=9,643)



プロ人材受入企業規模(売上高)
(N=9,643)



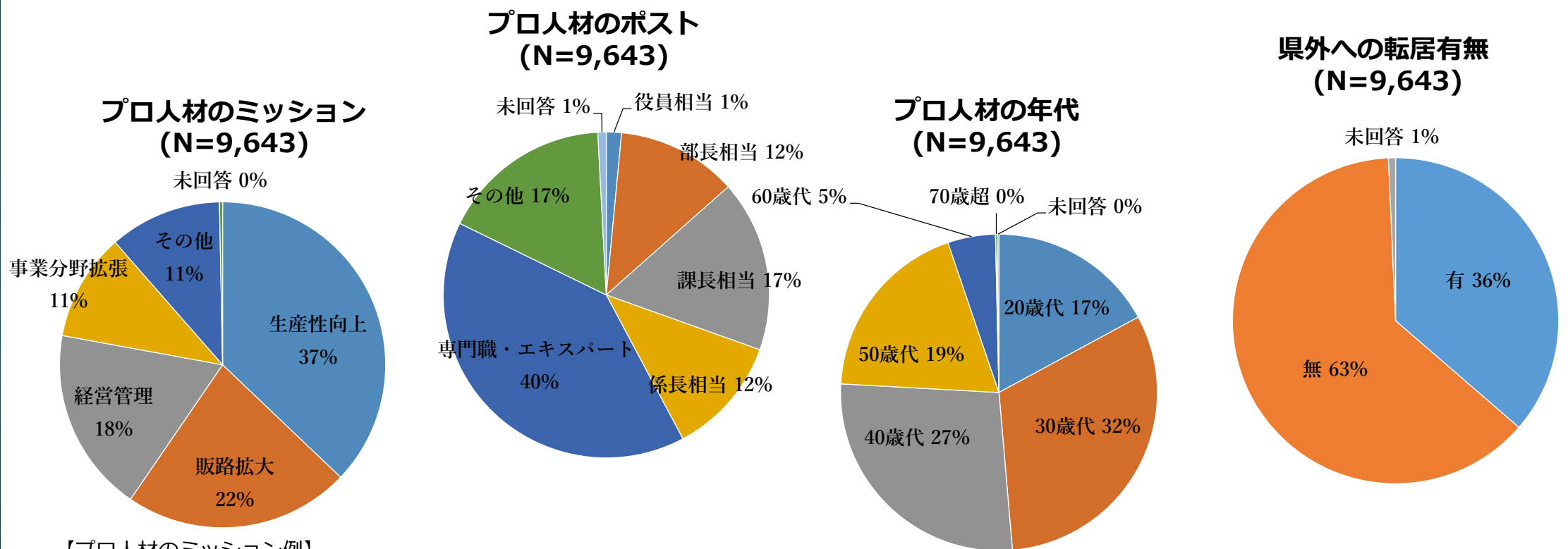
※ 過去の沖縄県の成約 7 件を除く

(令和 2 年 7 月末現在)

プロフェッショナル人材事業 ⑥

14

- ・ プロ人材のミッションは、多岐に亘るが、生産性向上もっとも多く37%を占める
- ・ プロ人材のポストは、専門職・エキスパートがもっとも多く40%、課長相当以上は30%を占める
- ・ プロ人材の年代は、30歳代がもっとも多く32%を占め、40歳代以下が7割以上(≒76%)を占める
- ・ 県外への転居は、転居有が約4割(≒36%)を占める



【プロ人材のミッション例】

- 生産性向上…営業部門強化に成功後、増加した受注力に対応できる製造部門の体制強化
- 販路開拓…中国や東南アジアなどの新興国における新たな販売網の構築
- 経営管理…事業承継に向けた管理業務体制の強化
- 事業分野拡張…ITを活用した地域活性化に資する新規事業への着手

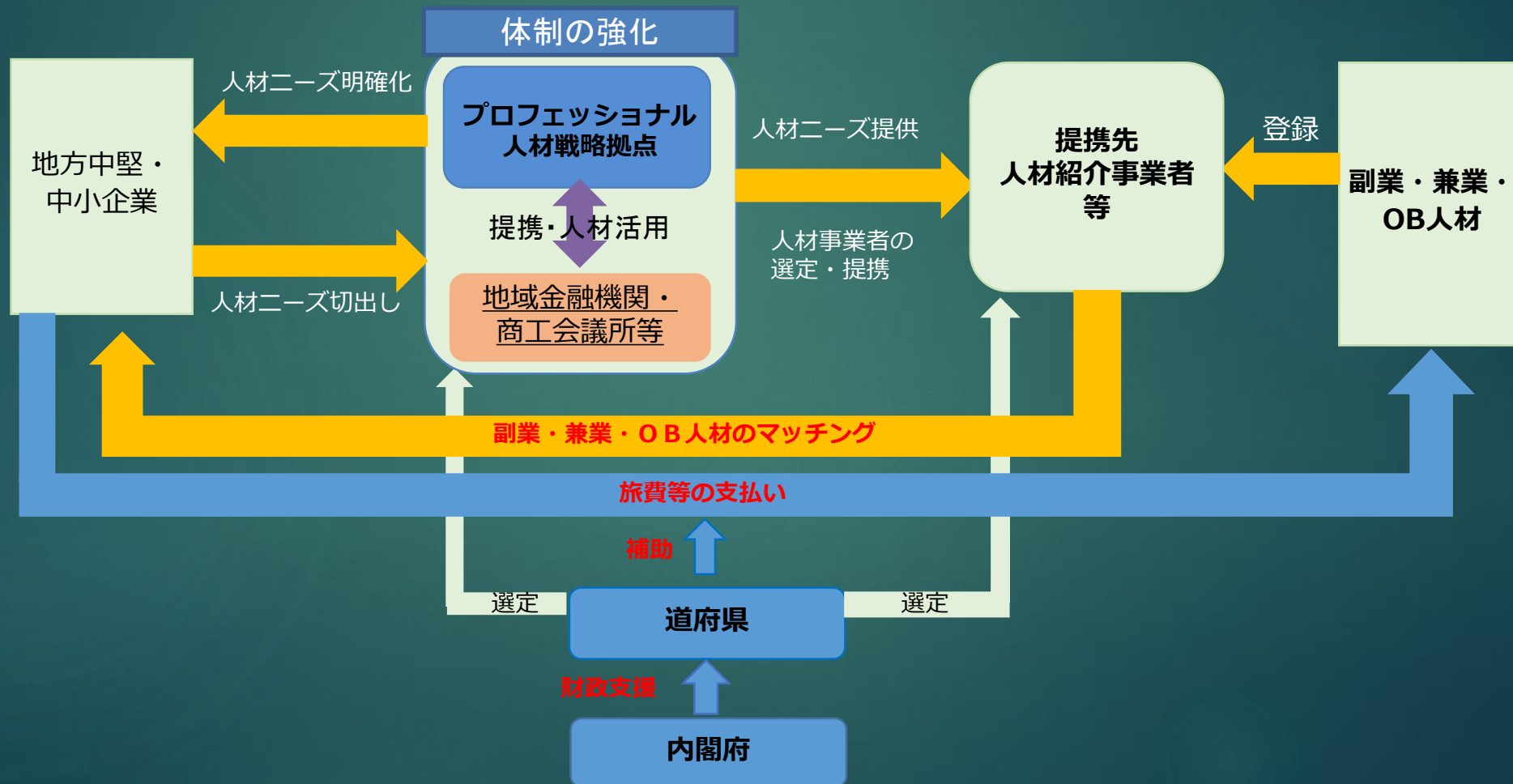
(令和2年7月末現在)

プロフェッショナル人材事業

⑦

15

- 第2期総合戦略において、地方企業における副業・兼業・OB人材の活用を進め、関係人口を創出する。
- 具体的には、**プロフェッショナル人材戦略拠点の人員を強化**して、地域企業の成長戦略策定を支援する人材を配置。
地域企業の人材ニーズを切り出すとともに、東京圏等の人材を**副業・兼業等の多様な形態でマッチング**する。
その際、人材受け入れ企業における**旅費等の経費負担増を踏まえ、必要な財政支援を行う。**



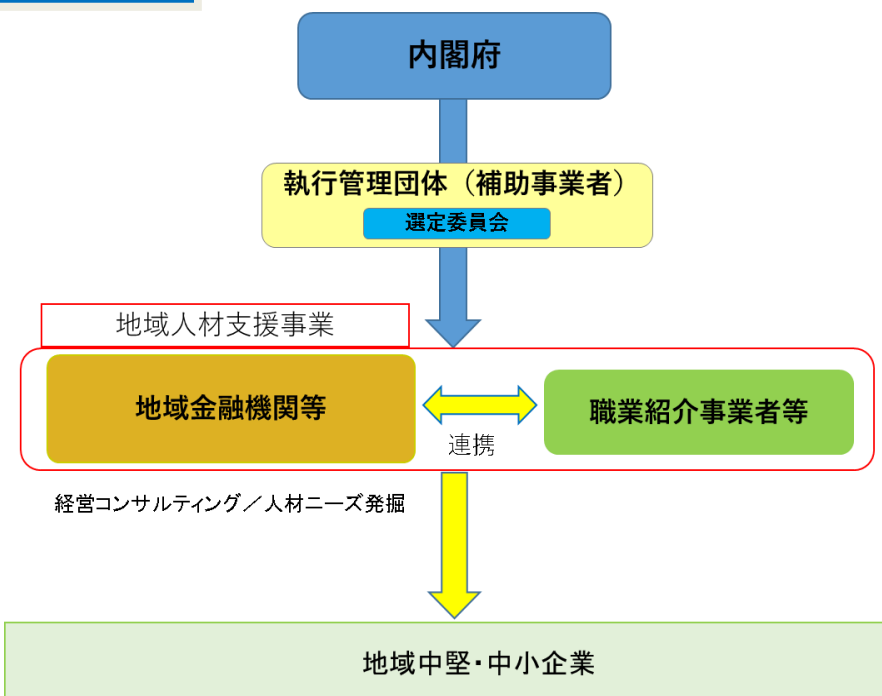
先導的人材マッチング事業 ①

16

目的

- 地域企業の経営幹部や、経営課題解決に必要な専門人材を確保し、地域企業の成長・生産性向上の実現を目指す。
- 地域金融機関等が、地域企業の経営課題や人材ニーズを調査・分析し、地域金融機関等が職業紹介事業者等と連携して行う人材マッチング事業(地域人材支援事業)を支援する。

事業概要



○予算規模は10億円。(令和元年度補正予算)

○マッチングの成約時に、成果に連動してインセンティブ(補助金)を与える。(1件100万円(最大))

○日常的に地域企業と関わり、その経営課題を明らかにする主体として、地域金融機関などを想定。

先導的人材マッチング事業 ②

17

- ・ 本事業の補助対象となる人材受け入れ企業について

	勤務地	
	東京都 (条件不利地域除く)	左記以外
本社が東京都(条件不利地域除く)	×	○
本社が上記以外	○	○

先導的人材マッチング事業 ③

18

先導的人材マッチング事業採択結果 (第1次公募及び第2次公募)

第1次公募：38コンソーシアムを3/31採択

第2次公募：22コンソーシアムを6/30採択

計：60コンソーシアム

※はFG等による共同申請

【業態内訳】

第一地銀等	48
第二地銀	11
信用金庫	7
計	66

【九州・沖縄地方】

- ・福岡銀行※
- ・西日本シティ銀行※（福岡）
- ・北九州銀行※（福岡）
- ・佐賀銀行
- ・十八銀行※（長崎）
- ・肥後銀行（熊本）
- ・沖縄銀行
- ・長崎銀行※

【中国地方】

- ・山陰合同銀行（鳥取・島根）
- ・中国銀行（岡山）
- ・広島銀行
- ・山口銀行※
- ・トマト銀行（岡山）
- ・もみじ銀行※（広島）

【北陸地方】

- ・北陸銀行（富山）
- ・富山銀行
- ・北國銀行（石川）
- ・福井銀行※
- ・福邦銀行※（福井）

【北海道地方】

- ・北洋銀行（北海道）

【東北地方】

- ・青森銀行
- ・みちのく銀行（青森）
- ・岩手銀行
- ・七十七銀行（宮城）
- ・秋田銀行
- ・北都銀行（秋田）
- ・荘内銀行（山形）
- ・山形銀行
- ・東邦銀行（福島）
- ・きらやか銀行（山形）

【関東・甲信越地方】

- ・常陽銀行（茨城）
- ・足利銀行（栃木）
- ・群馬銀行
- ・埼玉りそな銀行
- ・千葉銀行
- ・千葉興業銀行
- ・横浜銀行（神奈川）
- ・第四銀行※（新潟）
- ・北越銀行※（新潟）
- ・山梨中央銀行
- ・八十二銀行（長野）
- ・東和銀行（群馬）
- ・亀有信用金庫他（東京）

【東海地方】

- ・大垣共立銀行（岐阜）
- ・十六銀行（岐阜）
- ・静岡銀行
- ・愛知銀行
- ・名古屋銀行
- ・東濃信用金庫（岐阜）
- ・浜松磐田信用金庫（静岡）
- ・豊川信用金庫（愛知）
- ・碧海信用金庫（愛知）
- ・西尾信用金庫（愛知）

【近畿地方】

- ・滋賀銀行
- ・京都銀行
- ・りそな銀行（大阪）
- ・関西みらい銀行（大阪）
- ・池田泉州銀行（大阪）
- ・南都銀行（奈良）
- ・紀陽銀行（和歌山）
- ・みなと銀行（兵庫）
- ・尼崎信用金庫（兵庫）

【四国地方】

- ・阿波銀行（徳島）
- ・百十四銀行（香川）
- ・伊予銀行（愛媛）
- ・愛媛銀行

（注）人材マッチングを担う主体として採択された地域金融機関等の本店がない県は三重県、高知県、大分県、宮崎県、鹿児島県の5県

地域企業の人材ニーズの
適切な把握・切り出し



コロナ禍



「兼業・副業」

○現状

- ・4月16日の緊急事態宣言発令により、外出・移動の自粛が求められる中、5月30日までの緊急事態宣言の延長が決定。
- ・まずは感染拡大阻止が最優先事項であり、経済活動停滞への影響が大きい中、企業は、国の資金繰り支援策をはじめ、まずは自社の資金繰りを優先して対処。
- ・結果として、正規雇用の経営人材採用について延期とする動きが表れ始めている（経営人材採用に対してオファーを出していた企業が一旦求人をストップしている）

○対処の方向性（案）

- ・企業としては、まずは短期的な資金繰り課題への対応、そして中長期的な課題に対する対処はまずは先送りとする動きが大半であり、長期的に人件費コストを増加させるような常勤雇用の経営人材の外部からの採用は、現時点ではストップという判断は、ある意味経営のセオリー通りの判断ともいえる。
 - ・しかしながら、資金繰り支援の緊急融資は、いずれ返済義務を伴うものであり、一定期間の返済猶予はありうるが、中長期的には、自らの業績改善等をもって返済財源を捻出し、その対応（返済）が必要となる。そのため、**この期間（据置期間）に、（結果が出るのには時間が必要な）企業内変革を含め、収益体質の強化、事業変革も同時に行う必要。**
 - ・また、こうした環境下でも人材不足に悩み、人材を欲しがっている企業はあり、優秀な人材が（プロフェッショナル人材の）転職マーケットに出つつあるこうした時期だからこそ、ピンチをチャンスと捉え、**有能な人材を獲得できる絶好の機会と捉えている競争力のある企業も一部に存在。**
- ⇒リーマンショック・東日本大震災時には提供できるソリューションではなかったが、2018年の金融庁による監督指針改正により、人材紹介業務を開始する金融機関が増えており、企業課題解決支援の1手法である人材紹介業務（ヒト）を**本業の融資相談業務（カネ）と一体**として提供し、**総合的な取引先企業支援を行うことが効果的**ではないか。

○融資と同時に考えるべき外部人材導入の有効性

新型コロナウイルス感染症特別貸付(例：日本政策金融公庫 中小企業事業)

ご利用いただける方	新型コロナウイルス感染症の影響を受け、次のいずれにも当てはまる方 1.最近1ヵ月の売上高が前年または前々年同期に比し5%以上減少していることまたはこれと同様の状況にあること(注1) 2.中長期的にみて、業況が回復し、かつ、発展することが見込まれること
資金のお使いみち	新型コロナウイルス感染症の影響に伴う社会的要因等により必要とする設備資金および長期運転資金
融資限度額	直接貸付 3億円(別枠)
利率（年）	<u>基準利率</u> ただし、1億円を限度として融資後3年目までは <u>基準利率-0.9%</u> (注2)、4年目以降は <u>基準利率</u> 「実質無利子化」については 別途説明
ご返済期間	設備資金 20年以内（うち据置期間5年以内） 運転資金 15年以内（うち据置期間5年以内）
担保等	無担保 <u>5年経過ごと金利見直し制度</u> を選択できます

出所)日本政策金融公庫HP



据置期間に対する企業側へのアクション

- ①「据置期間中に何をすべきか」という問題意識・課題の共有
- ②経営人材の招聘(雇用)による経営体質、組織力の強化
- ③課題解決人材(副業・兼業人材等)を活用した**組織の変革・イノベーション**

つまり、

融資に合わせて、据置期間中の企業行動を視野に入れた、外部人材の早期導入による企業の成長、生産性向上を図っていくことをソリューションとして提案することは、返済財源捻出のストーリー（事業計画）の蓋然性を高めることにもなりうるため、将来（据置期間経過後）の返済可能性も高まり、融資相談・判断時に合わせて検討することが、より効果的かつ迅速に取引先企業への資金提供を図ることにもなりうるのではないか。

金融機関自ら人材紹介というソリューションを提案できるようになり、（融資先の収益体質の強化等を進める期間としての）据置期間の設定は、業績回復・返済見通しを高めることに有効か。なお、「5年」が極端に長いとすれば、改善効果（→返済財源捻出）を早期に実現するには、より早期の導入が必要か。

加えて、以下のような観点も参考に、地元企業の生産性向上・成長による地域経済回復を目指し、金融仲介機能の一層の発揮の一環として、人材ビジネスのより効果的な活用を図られたい。

○外部人材（副業、兼業人材）活用という選択肢

概要：現在の経済停滞期に低コストでしかもスポット的に活用できる副業、兼業人材を活用し、収益体質の強化、事業変革につなげていくものである。

活用のメリット ※①～④が活用企業側の視点

- ① 副業、兼業人材は、計画を立てるだけでなく、実際に当該企業に入って、自ら手を動かしてくれる。
- ② 先行き不透明な環境下で、常勤雇用(固定費)ではなく、変動費で対応できる。
- ③ 停滞期に体制構築を行うことで、停滞期からの回復期に業績回復につなげる準備を固定費増加のリスクを負うことなく、着実に進めることができる。
- ④ 通常、採用が困難なハイスpek人材の活用ができる。
- ⑤ 副業、兼業人材側も、テレワークの中、応募しやすい環境にある。
- ⑥ 副業、兼業人材側も、首都圏在住であれば、再度地方を見つめ直す社会環境下にある（＝関係人口の創出・拡大）。



○地域内の新たな企業群（無借金企業等）との関係構築

趣旨：(実質)無借金企業等であっても、現在の経済環境下では、業績回復のための方策の一つとして外部人材導入の検討に関心を示す可能性もあり、地域経済全体としての回復のためにも、取引関係の希薄な無借金企業等との関係構築を進める契機となるか。

状 況	地 域 金 融 機 関	無 借 金 企 業 等
融資 (カネ)	コロナ緊急融資、特別融資でアプローチ 融資は出しやすい環境	従前比手元資金潤沢ではなく先行き不安 無借金の財務体質にプライド →なかなか成立しにくい
人材 (ヒト)	大企業のリストラ、コロナ下でのテレワークの浸透により、経営人材、副業兼業人材ともに優秀な人材が流動化し紹介しやすい環境 自粛生活で時間ができたことで、自分の将来を考える機会が生まれ、転職市場に登録者が増加	外部人材導入により、自社の技術力や強みに磨きをかけ成長するチャンス 外部人材も優秀な人材を採用しやすい → 企業成長のソリューションとして外部人材導入

- ① 融資以外の成長へのソリューション(外部人材) 紹介により、無借金企業等が金融機関と会話を開始する契機となる
- ② 融資がなくとも金融機関から企業成長へ貢献するソリューションとしての提案
- ③ 人材ビジネスを契機とした関係構築により、融資を含めた総合取引を拡大



人材ビジネスを契機として、無借金企業等に新たな成長のソリューションを提供することにより、**地域経済全体の回復にとっては必要な未取引企業への支援も可能**となるか。

○企業の財務状況に応じた人材紹介ビジネスの整理

趣旨：金融機関として人材紹介業を行う前提として、企業の業況に応じた対応により、融資を背景とした優越的地位の濫用につながらない配慮が同時に求められる。

企業格付けごとの対応整理

企業格付け	想定される対応（例）
正常先	経済環境は低迷し不透明ではあるが、現状体力は有しており、常勤雇用の経営人材採用についてもそのスタンスは延期までは至っていないケースもある。 経済環境の趨勢をみながら、競争力のある企業には積極的に提案できるか。
要注意先	まずは資金繰り対応優先。長期的なコスト増加となる常勤雇用の経営人材採用については、一旦ストップし、状況静観。但し、緊急融資等を活用し資金繰り対応することから、停滞期脱却後のV字回復が求められている。そのため、変動費として 副業、兼業人材を活用した体質改善 が有効か。
破綻懸念先 (中でも経営再建先)	人材仲介ビジネスが 優越的地位の濫用 につながらない配慮が必要。この場合、通常、銀行本体によるハンズオンで対応。仮に経営人材を外部から招聘し繋ぐのであれば、人材仲介機能としては公平性を兼ね備えた プロフェッショナル人材拠点 の活用も一考か。

対応整理の留意点

一つの目線として、企業格付けで分類しているが、全ての企業がこの枠組みで整理できるわけではなく、個々の取引先企業の置かれた状況等に応じて、あくまで考え方の参考例としての理解にとどめることが有効。

御清聴ありがとうございました
つづきはグループセッションで！

お問い合わせは...

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 人材班まで

03-5253-2111（内線37143、37144）

mail : sendojinzaihan.r2s@cas.go.jp