

インパクトコンソーシアム
アドバイザー委員会

地域金融機関へのエール

2025年1月22日

小城武彦

九州大学ビジネス・スクール教授

自己紹介 小城 武彦(おぎ たけひこ)

1961年(昭和36年)生 東京生まれ 福岡県在住

- 22歳～35歳 通商産業省(現 経済産業省)
- 35歳～42歳 カルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)
- 42歳～44歳 産業再生機構+カネボウ 代表執行役社長
- 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
- 52歳～54歳 東京大学大学院 経済学研究科博士課程(企業の衰退プロセスの研究)
- 53歳～58歳 株式会社 日本人材機構代表取締役社長
在職中に金融庁参与、経済産業省参事
- 59歳～ 福岡に移住 九州大学ビジネススクール教授

地域金融機関の「出番」

地域経済の変革を駆動できる唯一の存在

地域金融機関自身の変革が必要

「両利きの経営」の勧め (以下の論考は「両利きの経営」(オライリー&タッシュマン)を参考に行している)

成熟企業がイノベーションを起こすための理論

深化

既存事業の「深掘り」、「磨きこみ」

KSF = 効率性・確実性、バラツキ・リスクの縮小

重要業務 = 標準化、漸進型の改善、顧客への細心の注意、正確な業務遂行

探索

新たな成長機会の発見・創出

KSF = スピード、柔軟性、多様性、自発性・自律性、失敗の許容、適応力

重要業務 = 探索、発見、実験・試行、リスクテイク

「両利きの経営」は意外と難しい

「サクセス・トラップ」
事業が成熟し成功するほど、
「**深化**」に偏重

探索

深化

コストがかかり、不確実性が
高いため、敬遠されがち

両者をバランスさせるためには、
経営幹部の強いリーダーシップが不可欠

「両利きの経営」の要諦

経営陣の強いリーダーシップ

①探索と深化を両立させる明確な「**戦略的意図**」

②探索型事業(新規事業)への**経営陣の直接関与(庇護)**

③探索型事業(新規事業)と深化型事業(従来事業)の「**高度な分離**」

新規事業の**自律的運営** + 従来事業の**資産・組織能力へのアクセス**

④両者をまたがる**共通のビジョン・価値観**の確立

マネジメント vs リーダーシップ



地域金融機関の「出番」

地域経済の変革を駆動できる唯一の存在

地域金融機関自身の変革が必要