

金融高度化センター ワークショップ/セミナー

「金融機関による地域・顧客の課題解決支援
～銀行業高度化等会社を活用した取組みに焦点を当てて～」
(2023年2月27日開催)

金融機構局 金融高度化センター
2023年3月

日本銀行 金融機構局 金融高度化センターでは、2月27日に、「金融機関による地域・顧客の課題解決支援～銀行業高度化等会社を活用した取組みに焦点を当てて～」と題するワークショップを、オンライン開催した。本稿（事務局編集）では、当日の様態を、整理している^(注)。

(注) 本稿記載の意見に関する部分は、参加者の属する所属の公式見解ではない。

1. 開催挨拶（金融機構局 金融高度化センター長 小牧 義弘）

本日は、当センターが主催するワークショップにご参加頂き、感謝申し上げます。

地域社会は、人口減少や少子高齢化の影響を強く受けている。元々、影響が出ることは分かっていたが、女性の就業率上昇や団塊の世代の後期高齢者入りによって追加的な労働供給が減少する中で、新型コロナウイルスによる需給両面への影響が重なることによって、予想よりも前倒し、且つ急速に人手不足の影響が広がっている印象を持っている。

さらにこの間、気候変動問題やIT、データ活用といった、世界的な環境変化が起こる下で、地域社会や企業が直面する課題は多様化している。しかし、地方の大多数の企業にとっては、行動を起こすに当たって、情報も経営資源も十分では

ないというのが実情だと思う。このため、地域に根差す金融機関にとっては、こうした課題解決に向けた取組みを支援し、地域企業や地域社会の持続可能性を確保していくことが重要だと思われる。

こうした問題意識の下、金融高度化センターでは、金融機関による地域や顧客の課題解決支援にフォーカスを当て、セミナーやワークショップを開催している。例えば、昨年は、地域金融機関による取引先の脱炭素化に向けた支援、DXを活用した1次産業活性化に向けた支援、地域DX推進に向けた支援などのテーマで、ワークショップを開催してきた。

本日は、少し視点を変え、近年の業務範囲規制等にかかる規制緩和の流れを活用しながら、地域や顧客が抱える様々な課題の解決を支援している取組みにスポットを当てたいと考えている。地域や顧客の課題解決支援をどのように行っていくかは、それぞれの金融機関の経営環境や経営資源によって異なると思われるが、近年の制度改正によって選択肢が増えた分、何をどのように行っていくのか、頭を悩ませている金融機関も多いと思う。

そこで、本日は、様々な支援ツールの中で、銀行業高度化等会社を活用した取組みに焦点を当て、新たな事業分野へ参入する事例も含め、実際の取組みをご紹介頂きたいと思っている。

具体的には、新たな事業として、電力事業に参入した、ごうぎんエナジー株式会社・営業戦略部長の吉本忠祐氏、地域金融機関を中心に、広告事業への参入支援を行っている、株式会社野村総合研究所・マーケティングサイエンスコンサルティング部長の松本崇雄氏、地域の人手不足が大きな問題となっている中で、子会社で人材派遣業を営んでいる、株式会社八十二銀行・企画部調査役の小出正和氏のお三方に、各々の取組みについてご紹介頂く。

お三方には、本ワークショップにご登壇頂いたこと、御礼申し上げます。

本日のワークショップが、有意義なものとなることを期待し、私の開会挨拶に代えさせて頂く。



(左から、日本銀行 小牧センター長、植松副センター長、中村)

2. 導入報告：金融機関による地域・顧客の課題解決支援～銀行業高度化等会社を活用した取組みに焦点を当てて～

中村 伊知雄（金融機構局 金融高度化センター）

近年の業務範囲・出資規制の緩和により、金融機関が、「地域・顧客の課題解決」に向けて、銀行業高度化等会社をはじめ、様々な支援ツールを活用出来るようになったことや、本ワークショップの位置付け・狙い等について、**資料1「金融機関による地域・顧客の課題解決支援」**に沿って、説明。概要は、以下のとおり。

金融機関を取り巻く地域・顧客は、深刻さを増す人口減少や、少子高齢化を背景とした「人手・人材の確保」といった問題のほか、「気候変動対応」や「デジタル化」など、様々な課題を抱えている。また、金融機関自身も、預貸金ビジネス等の採算低下などにより、持続可能なビジネスモデルを構築する必要性に迫ら

れている。すなわち、金融機関にとって、地域・顧客が抱える様々な課題について、解決に向けた支援に取り組むことが、一段と重要になっている。

こうした中、金融機関は、例えば、人材・ビジネスマッチングや、創業・新事業支援の実績を着実に積み上げているなど、既に、地域・顧客の課題解決支援に積極的に取り組んでいる。しかしながら、課題解決支援に関し、取引先顧客が求めるニーズには、一層の広がりが見られており、金融機関にとっては、顧客ニーズの多様化に対応出来るような、一段の態勢整備が求められている。

近年では、業務範囲・出資規制の緩和により、金融機関は、「地域・顧客の課題解決」に向けて、銀行等本体に加え、子会社・兄弟会社も用いた、様々な支援ツールを活用することが可能となっている。例えば、銀行等本体では、データ分析・広告事業や登録型人材派遣業なども、「地域活性化等業務」として営むことが可能となっている。また、子会社・兄弟会社では、例えば、事業再生や事業承継に関し、一定の条件を満たす場合、「投資専門会社」による過半出資を通じた抜本的な支援が可能となっているほか、「銀行業高度化等会社」に関しても、認可等を前提に、幅広い業務を営むことが可能となっている。

このように様々な支援ツールが活用可能となっているが、本ワークショップにおいては、特定の支援ツールを推奨するつもりはない。地域・顧客の課題解決を支援するために重要なことは、各金融機関が、創意工夫の下、自らに最適なツールを選択することである。ただ、最近では、新たな事業分野への参入のために、銀行の本業を超えた幅広い業務を営むことも可能な「銀行業高度化等会社」の枠組みを活用する動きがみられていることから、本ワークショップでは、主に「銀行業高度化等会社の活用」に焦点を当てて、有識者の皆様からお話を頂戴したいと考えている。

銀行業高度化等会社では、営むことが出来る業務の外縁を抽象的に規定している点が特徴となっており、認可等を前提に、幅広い業務を営むことが可能となっている。2021年の銀行法改正によって、銀行業高度化等会社の定義には「地域の活性化、産業の生産性の向上その他の持続可能な社会の構築に資する業務を営む

会社」が加えられ、その範囲の拡大によって、地域・顧客の課題解決支援における「幅」と「深度」が拡充されている。

こうした中、実際に、「地域商社」や「IT デジタル」事業を営む銀行業高度化等会社が比較的多く設立されているほか、様々な事業に取り組む銀行業高度化等会社も設立されており、各金融機関が、自らの創意工夫の下、ユニークな取組みを行っていることが特徴となっている。

銀行業高度化等会社を活用する理由としては、例えば、①「本体では参入出来ない事業への参入が可能」、②「(本体でも参入出来るものの) 参入ハードルを引き下げることが可能」、③「収入依存度規制の制約なく、事業を営むことが可能」などのメリットがあるものと考えている。また、銀行業高度化等会社の主な設立パターンについては、「新規設立」、「既存の他会社への出資、あるいは買収」、「既存の子会社・兄弟会社を（銀行業高度化等会社）に転換する」といった事例がみられている。

本ワークショップは、法改正も活用しながら、「地域・顧客の課題解決支援」を取り扱うワークショップの、シリーズ第一回目と位置付けている。

銀行業高度化等会社を活用した、先端的な取組みと意義について、各登壇者からご紹介頂くので、今後の他行庫における取組みの参考にして頂ければと思う。



(日本銀行 中村)

3. 取組み事例等：有識者によるプレゼンテーション

(1) 野村総合研究所

マーケティングサイエンスコンサルティング部 部長 松本 崇雄氏

(2) ごうぎんエナジー

営業戦略部 部長 吉本 忠祐氏

(3) 八十二銀行

企画部 経営企画グループ 調査役 小出 正和氏

金融機関の広告事業進出を支援している「野村総合研究所」、電力事業に進出した「ごうぎんエナジー」、子会社で人材派遣業をはじめとする人材関連サービスを営む「八十二銀行」より、それぞれ、**資料 2「広告媒体業の次は、銀行業高度化等会社による“広告代理店”化」、資料 3「地域脱炭素の実現へ向けた高度化等会社の活用」、資料 4「当行グループの人材派遣業の取組について」**に沿って、取組み事例等を紹介。概要は、以下のとおり。

(1) 野村総合研究所

(はじめに)

これまで様々な地域の企業との間でディスカッションを行っているが、広告・マーケティングに関する地域金融機関への期待は結構強いと感じている。こうした中、業務範囲・出資規制に関して大きな変更があったということで、地域金融機関は、広告事業に対しても関心を強めているものと認識している。私からは、大きく分けて二つのテーマ～「銀行の広告事業参入とは」と「銀行業高度化等会社（広告代理店業）設立方法とその可能性」～について、お話しする。

①銀行の広告事業参入とは

（広告事業について）

広告事業には、「広告媒体業」、「広告代理業」という二つの領域がある。「広告媒体業」は、例えば、テレビや新聞など、自らが保有する広告媒体に、他社（広告主）の情報を表示し、それによって対価を得るというビジネスモデルである。

「デジタル領域の急拡大」もあって、国内の市場規模は、30兆円以上とも言われている。もう一つの「広告代理業」は、広告主から依頼を受け、広告媒体を仲介することで対価を得るとするのがメインのビジネスモデルである。国内市場規模は約7兆円（概ね、広告媒体業の2割）と、一般的には言われている。

（銀行による「広告媒体業」への参入について）

「広告媒体業」は、媒体に広告を載せて表示することさえ出来れば、対価が得られるので、銀行が参入する場合、BPOなども活用することで、比較的簡単に進められる。アプリやサイネージ、インターネットバンキングなど銀行が既に持っているリソースを活用すれば、地域の中小企業向けに、低価格での広告掲載を提案することが出来る。勿論、「広告媒体業」には、「媒体としての魅力」が必要であるが、銀行の場合は、その高い信頼度が強みとなっている。また、特に地域銀行の場合は、特定地域における口座開設者の数が非常に多いため、当該エリアにおけるリーチ率の高さにも優位性がある。

銀行が「広告媒体業」を手掛ける場合のビジネスモデルを整理すると、地域クライアント（中小企業等）や自治体が、地域に確りと伝えたいと考える情報について、銀行本体が媒介者として、口座保有者に伝えていくという形になる。すなわち、銀行は、地域の情報のハブとしての機能を担うことになる。現状、様々な広告メディアがあるが、中小企業や地域の自治体を広告主とする小規模広告は、デジタルの世界ではあまり存在しておらず、この部分は市場規模が大きい。今後、銀行が広告事業に参入する領域として、非常に有望ではないか。

なお、「銀行が持つトランザクションデータ（入出金データ）を基に、色々な

属性分析が出来る」ということも紹介しておく。購買データとしては、「何を買ったか」が分かるクレジットカードのデータの方が良いのではという声も聞くが、預金残高の水準や支出の傾向等も含め、全体的な家計の数字を掴んで属性分析をするうえでは、銀行のトランザクションデータの活用はかなり有効である。

（銀行による「広告代理業」への参入について）

一方、「広告代理業」では、広告主と広告媒体の仲介だけではなく、広告制作や、イベント企画など幅広い知見が必要なほか、「どの広告媒体を使うのか」というノウハウも求められる。このため、銀行が「広告代理業」に参入する場合には、こうした知見やノウハウなどの専門性に加え、複数のステークホルダー（広告媒体社、広告主、制作会社等）との関係が必要になってくることから、相応にハードルが高い。

もともと、「広告代理業」では、自社媒体に拘ることなく、様々な媒体を使って色々な提案が出来るので、コンサルビジネスに拡張し易いほか、イベント企画やコンテンツ制作を通じて、地域創生をリード出来る可能性を秘めている。

②銀行業高度化等会社（広告代理業）設立方法とその可能性

（銀行業高度化等会社の活用による広告代理業への参入）

銀行が「広告代理業」に参入する場合は、「銀行本体で」というよりは、「買収」や「JV（ジョイントベンチャー）」といった形で進めていくのが一般的である。どちらの方法を選択するのかは、各行の将来的な事業の進め方や、保有しているリソース等によって異なると考えられるが、いずれにせよ、銀行業高度化等会社を作って展開していくのが、一般的にはやり易いように思う。

「広告代理業」の主な収益源は、「仲介手数料」、「製作費」、「企画・コンサル費」である。数年前までは、「仲介手数料」が中心であったが、ここ最近は、利益の源泉が、少しずつ「製作費」に移ってきている。さらに今後は、海外のように、「企画・コンサル費」が収益の柱になっていくと言われている。このため、後発のように思われるが、銀行としては、企画力やコンサル力を発揮することで、

広告代理業をビジネス化出来る余地は十分あるのではないかと。

銀行が広告代理業に参入する場合のビジネスモデルを整理すると、P21のピンクの部分になる。(銀行が参入した) 広告代理店(銀行業高度化等会社)は、地域(中小企業などのクライアント、自治体)に対し、単純に情報を提供するだけでなく、企画やコンサルを通じて、取引先の支援を行うほか、地域のメディアとも協力しながら、口座保有者を含めた地域住民に対し、イベント企画やコンテンツの提供を行っていき、すなわち、企画・制作のハブ機能を担い、地域の企業や産業の活性化に寄与していくことが期待される。現状でも、経営コンサルティング、ITコンサルティングに参入している銀行も少なくないが、今後は、「地域活性化のコンサルティング」が重要になってくると言われており、その担い手として、広告代理業を営む銀行業高度化等会社が期待される。

(銀行業高度化等会社を活用するメリット)

広告代理業に参入するに際し、銀行業高度化等会社を活用することの主なメリットは、例えば、人事面において、銀行本体よりも自由度が確保し易いことや、意思決定が速いことのほか、顧客対応面でも、例えば、購入見込みのある顧客の絞り込みが行い易いといったことが挙げられる。また、万一、事業が失敗した際の銀行本体への影響が小さいという意味で、リスク管理の面からも有効である。

(収益性)

広告代理業を営む銀行業高度化等会社の収益性については、例えば、P24のように、地域銀行がアプリ広告事業を手掛ける一般的なケースを想定すると、年間売上高1.8億円のうち、約8割の1.44億円が、広告媒体業を営む銀行本体に配分され、銀行業高度化等会社の広告代理業収入(仲介手数料)は、約2割の0.36億円が配分されるに止まってしまう。このため、銀行業高度化等会社が収益を上げていくためには、如何に、制作や企画、コンサルティング分野の業務を手掛けていくかがポイントとなる。

(まとめ)

最後に、改めて3点申し上げる。一点目は、銀行が「広告代理業」に参入する場合は、銀行業高度化等会社で展開していくのが一番現実的である。

二点目は、「広告代理業」では、仲介手数料以外の収入(制作・企画・コンサルティングの収入)を主とすることを目指すべきである。これは、収益性の面だけでなく、地域貢献へ強く踏み込むためにも重要。

三点目は、真の地域活性化のためには、「広告媒体業」と「広告代理業」を両方手掛けることが有効である。「広告媒体業」は、地域の顧客との接点であり、地域活性化の入り口であるほか、「広告代理業」は、企画からコンテンツ制作・コンサルティングまで、地域活性化の中核を担うものである。この両輪があって、真の地域活性化に繋がると思うので、地域金融機関の皆様においては、銀行業高度化等会社の活用を、検討するべきではないかと考えている。



(野村総合研究所 松本 マーケティングサイエンスコンサルティング部長)

(2) ごうぎんエナジー

①はじめに

山陰合同銀行は、島根県に本店を置き、山陰地域のほかに、広島県や岡山県、兵庫県、大阪府など、広域に営業拠点をもつ銀行である。営業エリアの中心拠点である山陰地域は、人口減少と高齢化が加速度的に進んでいる「課題先進地」との認識を持っている。その中で、「営業を続けていくためには、何が出来るのか」、「地域を持続させていくためには、何が出来るのか」ということを、山陰合同銀行は常に考えており、「地域の課題は地域で解決する」といったスタンスで営業活動を行っている。

そうした状況の中、近年、脱炭素化に向けた対応が新たな課題となってきた。当地においては、脱炭素化に向けた対応を要請されるグローバル企業の、サプライチェーンに組み込まれるような規模の事業者は少ないものの、先々については、事業規模に拘らず、全事業者において解決対応が求められる課題だと認識している。



(ごうぎんエナジー 吉本 営業戦略部長)

(山陰合同銀行グループの脱炭素化に向けた取組み)

こうした中、山陰合同銀行グループでは、2006年の森林保全活動を皮切りに、様々な取組みを行ってきた。この中でP5のとおり、持続可能な地域社会の実現を目指した行動指針を纏め、「サステナビリティ宣言」として公表している。また、現中期経営計画においては、地域の顧客や産業を徹底的に支えるために、課題解決への取組みなどを含め、3つの柱を掲げて行動している。このほか、2021年より、環境経営への取組みの観点から、地域銀行では初となる、「サステナビリティレポート」を発刊しており、これにより、サステナビリティ経営の体制強化に向けた我々の取組み(頭取を委員長としたサステナビリティ委員会の設立のほか、サステナブルファイナンスやカーボンニュートラルに関する目標の設定等)を広く周知している。

②ごうぎんエナジーの設立経緯と取組み紹介

(設立経緯)

続いて、弊社の設立経緯をお話する。以前より、山陰合同銀行は、脱炭素化に向けた顧客支援として、太陽光発電事業等へのファイナンスなど、多くの案件に取り組んできた。もっとも、案件が大きくなればなるほど、都市部の大手事業者による開発案件が多くなり、その収益が域外に流出していることについて、「地域内での循環が上手く回っていない」との課題認識を持っていた。

そうした中、2021年6月に、環境省より、「地域脱炭素ロードマップ」が示され、①自治体、金融機関、中核企業が主体的に参画・連携したうえで、脱炭素化を進めていくことや、②脱炭素化の実現は目的ではなく、地域の課題解決をするための手段として取り組んでいくことが示された。また、山陰合同銀行グループが、顧客に実施したアンケート調査結果(2022年1月公表)では、「顧客が、脱炭素化への取組みに関し、認識している課題」として、取り組みたいと思うが、「何をすべきか分からない」との回答が一番多かったほか、「ノウハウの不足」や「コスト負担」等も上位であった。

このような下で、色々と検討を重ねた結果、「地域内での発電事業プレイヤーの不足が、持続可能な地域社会構築への好循環を回すためのボトルネックになっているのではないか」との仮説を設定した。ただ、発電事業が稼働を開始するまでには、多くの時間を要する～すなわち、地域の事業者が、その事業者の頑張りのみで脱炭素化を進めるのを待っていると、脱炭素化に向けた地域間での競争にも負けてしまう恐れがある～ことから、この間における銀行法の改正も活用し、「我々自らがリスクを取って、一事業者として発電事業会社を設立すれば、一つの起爆剤になるのではないか。このことによって、県内所得の地域外流出の阻止を通じて、地域の活性化が図れるのではないか」という結論に達した。

（設立までの主な流れ）

2021年の夏に、電力事業への参入に向けて、地域新電力事業者や太陽光発電事業者等との情報交換など、調査を開始した。2022年1月に、新会社設立に向けた行内協議を開始し、同時に、私も、これまで未経験の電力事業に携わることになった。同年3月には、設立の目的が立ったことから、銀行業高度化等会社設立の行内決議を取り、そこから2か月ほどかけて当局への設立申請の準備を行い、同年5月に設立申請を行った。6月に金融庁から設立認可を取得し、2022年7月1日に、資本金1億円、資本準備金1億円の計2億円の資本で、当社を設立した。現在、5名の体制で、日々、様々な案件に取り組んでいる。

検討段階では、当局の認可が必要なく、登録だけで済む投資専門会社を通じた地域活性化事業会社として設立するという選択肢もあった。もっとも、グループ内に投資専門会社がなかったほか、10年後のイグジットをどうするかという問題があり、「我々山陰合同銀行グループがリスクを取る」ということを強く示すためにも、認可手続きを経て、銀行業高度化等会社を設立した方が良いとの判断に至った。

（取組みの紹介）

元々、山陰合同銀行グループは、脱炭素化に向けた様々な支援を行っていたが、

ごうぎんエナジーの設立によって、金融グループとして、川上から川下まで、金融と事業支援の両面から対応出来る体制となった。

ごうぎんエナジーが取り組んでいる発電事業は、「PPA（Power Purchase Agreement）モデル」と呼ばれるものである。第三者所有モデルとも呼ばれており、電力の需要家である顧客の建物や土地に、当社が太陽光発電設備を設置し、当該設備で発電する電力を需要家が自家消費し、当社に電気代を支払うスキーム。契約から建設、発電・使用開始までが、概ね3～4か月で進められるといった特徴がある。太陽光発電設備は当社が保有しており、維持管理に関する責任は、当社が負っている。また、太陽光発電設備が発電していない間の電力使用のために、既存の電力契約については、そのまま残している。

「弊社への具体的なお相談」としては、「新工場を建設する予定なので、サプライチェーンへ参加する条件として求められている再エネの調達を増やしたい」、「以前、自社設置・自家消費を検討したものの、初期投資コストの高さから断念したが、PPAであれば、投資・維持コストがかからないので検討したい」といった例が挙げられる。また、「電気代が高騰しているので、何とかこれを少なくするための取組みが出来ないか」といった相談も最近増えている。

（課題）

こうした中、現時点での当社の課題を幾つかご紹介する。一つ目は、小売電気事業者に関する問題である。すなわち、太陽光発電設備を屋根に置く「オンサイトPPA」ではなく、電力消費場所から離れた土地に設備を設置するような「オフサイトPPA」の場合、電線・電柱を使って送電する必要が生じるうえ、「オフサイトPPA」による電気の供給が出来ない夜間等については、これに代わる電源から、電気を供給する必要が生じる。このため、夜間等に安定的に電気を供給出来る小売電気事業者との契約が、別途必要となる。もっとも、当地では、こうした契約に対応出来る小売電気事業者が少ない。

二つ目は、ロードカーブ（電力使用状況）に関する問題。極端に申し上げれば、

太陽光発電が発電する日中に電力を使用しない顧客の場合は、太陽光発電の経済性を確保出来ない。顧客の経済性を確保していくためには、時間帯毎の発電量と電力使用量の関係を、きめ細かく分析していく必要がある。

三つ目に、部材調達コストの問題がある。円安や資源価格の高騰、半導体不足等を背景に、部材の調達価格が上昇していることから、当社が PPA の事業性を確保するために、如何にイニシャルコストを低く抑えるか、が重要。

四つ目に、設置場所の構造面の問題もある。例えば、顧客の建物について、屋根の上にモノを乗せるという前提で構造計算が行われていない場合、屋根に太陽光パネルが乗っても構造計算上問題がないか確認するが、その結果、補強を行わないと設置が難しく、顧客が設置を断念してしまうケースがある。また、建物が古いために、補強をしないと屋根に太陽光パネルが乗らないケースもある。

これら以外にも、様々な課題があるが、当社は、日々、関連事業者や協力事業者と情報交換を行いながら、顧客等と協議し、解決策を探っているところである。

③最後に

本日は、まだ事業がスタートしてから間もないタイミングであったが、地域・顧客の課題解決支援に関する基本的な考え方をお話しさせて頂くということで登壇した。P22 に示したとおり、当社は、地域内の好循環の実現に向けて、山陰各地で様々なパートナーシップを構築することで、脱炭素化の動きを面的な広がりにつなげるというハブ機能を担う。これによって、地域の脱炭素化・カーボンニュートラルの実現を通じた、地域課題の解決につなげていきたいと考えている。本日もご参加頂いている各金融機関の皆様も、電力価格の高騰等を受けて、太陽光発電ニーズの高まりがあると思う。銀行業高度化等会社を活用した事業参入を検討する場合には、本日の話も参考にして頂ければ幸いである。

(3) 八十二銀行

①八十二銀行について

当行は、1931年、昭和6年に創立され、2021年に創立90周年を迎えた。国内に151店舗、海外4拠点、従業員約3,000人の地方銀行である。経営理念に「健全経営を堅持し、もって地域社会の発展に寄与する」を掲げている。2021年には、中期経営ビジョン2021『『金融×非金融×リレーション』でお客さまと地域を支援する』を策定し、これからも地域で必要とされる銀行であり続けるために、目指す姿を示したところである。

中期経営ビジョン2021は、「経営の根幹としてのサステナビリティ」、「ライフサポートビジネスの深化」、「総合金融サービス・機能の提供」、「業務・組織のデジタル改革」、「成長とやりがいを支える人事改革」の5つのテーマで構成しており、「総合金融サービス・機能の提供」では、コンサルティングメニューやグループ機能をレベルアップすることで、企業経営に関する幅広いご相談にワンストップで対応出来る姿を目指している。

当行グループは、銀行本体と12の子会社（金融子会社9社、非金融子会社3社）からなっている。金融子会社のうちの2社（投資運用業等を営む「八十二アセットマネジメント」、地域の幅広い諸課題に対して資本支援とコンサルティング機能を提供する投資専門会社「八十二インベストメント」）は、ともに2021年10月に新規設立した。また、非金融子会社では、2022年6月に、本日のテーマでもある人材派遣業等を営む「八十二スタッフサービス」（以下「当社」）を、従属業務会社から他業銀行業高度化等会社に転換したほか、同年10月に、地域商社事業と電力事業を併せ営む「八十二 LinkNagano」を新規設立している。このような取組みを通じ、中期経営ビジョン2021のテーマでもある「総合金融サービス・機能の提供」、金融×非金融の取組みを強化しているところである。

②八十二銀行グループの人材関連サービス

(当社について)

当行グループの人材関連サービスの中心を担う当社は、主に当行のパートタイマーにかかる人事機能の一元化・効率化を企図し、労働者派遣事業を営む従属業務会社として、1986年9月11日に、当行100%出資により設立された。2000年3月には、職業紹介事業を開始し、当行および当行グループ企業、加えて一般の企業に対する人材派遣・人材紹介のほか、再就職支援も担い、南北に長い長野県全域の人材関連ニーズに対応してきた。



(八十二銀行 小出 調査役)

(銀行業高度化等会社への転換の背景)

企業の人材確保を巡る環境は、生産年齢人口の減少や働き方の多様化等を背景に、社会的に人手不足となっている中、求人ニーズが、専門人材確保の必要性などから高度化・多様化していることに加え、求職ニーズも多様化していることから、より厳しくなっている。企業にとって、従前の手法では人材確保が難しくなっており、ここに八十二銀行グループが解決すべき課題があると考えている。

もっとも、当社では、収入依存度規制の制約により、取引先等からの人材派遣の要請を断らざるを得ないケースもあった。また、労働者派遣法の改正や、銀行業務の合理化等による当行向けの労働者派遣の減少から、当社設立時に企図した人事機能の一元化・効率化が図れないという課題もあった。このような内外環境の変化も踏まえ、2021年11月の銀行法改正を契機に、当社が、地域の総合人材サービス会社としてありたい姿を検討し、「人材関連サービスによる企業の経営課題の解決」や「求職者が希望する多様な働き方の実現支援」を実現していくためには、常用型の人材派遣も含めたすべての人材関連サービスを制約なく提供し得ることが必要と考えた。この考えの下、従来の従属業務会社から他業銀行業高度化等会社への転換を決定した。

(当行グループ全体でのワンストップサービス)

高度化・多様化する人材関連ニーズに応えていくためには、従来以上に、地域企業の人材関連ニーズの深掘りが必要である。例えば、人手不足への対応方法に関し、「正社員を増やす」との回答が7割、「社員の能力開発による生産性向上」が4割、「非正規社員を増やす」が3割、「業務の外注化」が2割という調査結果があるが、このように対応方法が区々であった背景として、回答企業の業種や業態、従業員の年齢や就業の区分等の構成、あるいは本社や支社等を構える地域の特性などが影響している可能性がある。すなわち、例えば、「正社員を採用したい」とのニーズに対しては、単に正社員を紹介するのではなく、当該企業の特性を踏まえた、「真のニーズ」、「真の課題」を捉えたサービスの提供が必要である。

よって、当社を銀行業高度化等会社へ転換することで、当社のサービス提供領域を広げたいと、例えば、提供するサービスがITコンサルティングであれば「八十二システム開発」、人事コンサルティングであれば「長野経済研究所」といったように、当行の他のグループ会社と連携・協働することで、地域の人材関連ニーズにワンストップで対応出来る。これが金融×非金融により、当行グループが、地域の企業に提供している人材関連サービスの全体像である。

③当社における人材派遣業

（人材派遣業の概要）

人材派遣業は、派遣会社（当社）と雇用契約を締結した人材（派遣スタッフ）を、派遣契約を締結した企業（派遣先）に派遣するサービスである。この場合の派遣先のニーズは、比較的短期間の一時的な人材・労働力の確保が一般的。派遣先は、派遣スタッフとの間で雇用契約を締結していないが、派遣スタッフに業務上の指示を行う指揮命令者（派遣責任者）を指定のうえ、派遣スタッフの就業状況を適切に管理することが求められている。派遣対象の主な職種は、事務（経理、総務、営業等）と、コールセンター業務となっているが、その経緯としては、当社は、設立当初より、当行向けの派遣や紹介を担ってきたことから、即戦力として期待出来る当行の退職者を確保していたことによるもの。なお、法律で派遣が禁止されている建設業等の業務のほか、当社の人材プールで十分に対応することが困難な製造業の技術職については、派遣対象外となっている。派遣料は、月額制で、派遣スタッフの給与のほか、社会保険料や当社が賄っている様々な経費を加えた金額となっている。この社会保険料や経費等は給与の3割程度で、当社の利益率は1.2%程度となっている。このように、人材派遣業は、あまり利益率が高くない業界と言われている。

人材派遣業は、3つに類型される（当社では、全てに対応）。一つ目の「登録型人材派遣」は、最も一般的な類型で、自動車ディーラーや商工会議所などから、反復的に利用して頂いている。二つ目は「常用型人材派遣」で、派遣スタッフは、当社と無期限の雇用契約を締結している。このため、派遣スタッフには、派遣契約が終わった後も、当社での業務が継続する。派遣先としては、コールセンターや自治体・外郭団体等が挙げられる。三つ目は「紹介予定派遣」で、派遣先による将来の直接雇用を前提に、派遣スタッフとして就労するものである。

（人材派遣業の業務フロー）

人材派遣サービスの役割分担は、主に、当行が求人企業を、当社が求職者を、各々カバーするイメージ。まずは、当行の営業担当者が、求人企業の人材関連ニーズについて把握し、次に、当社の担当者とともに、当該ニーズを具体化・深掘りしていく。こうしたことでかなり具体的な提案が実現可能となっている。人材派遣業には、法人営業部門である「リクルーティングアドバイザー（RA）業務」、個人営業部門である「キャリアアドバイザー（CA）業務」が重要な業務として存在する。リクルーティングアドバイザーは、まさに地域金融機関の法人営業担当者の日常業務と一部重なっており、これが、地域金融機関が人材派遣業を行ううえでの最大のメリットであると考えている。

（人材派遣のメリット・デメリット、留意点等）

人材派遣は、一定期間のみ人材活用出来る点がメリットである。他方、社外の人材派遣スタッフを活用することから、社内にナレッジが蓄積されにくい等のデメリットがある。

人材派遣特有の留意点としては、①「派遣労働者の管理業務」（労働関係法令が改正される都度、業務運営体制の構築が必要。また、「3年ルール」や「5年ルール」と呼ばれる特有のルールもある）、②「就業規則等の整備」、③「求職者の確保」の3点が挙げられる。

④今後の取組み

当行では、当社との協業を通じて、地域企業の経営課題の解決、あるいは求職者の多様な働き方の実現に向けて取り組んでいく。こうした取組みを通じて、地域の活性化に貢献していくことが、我々の目的である。

当行グループが提供する人材関連サービスは、価格よりも「価値」優位のサービスで、高付加価値を志向し、どのようなセグメントで、どのような価値を企業と求職者に提供していくかが鍵となっている。企業や求職者に付加価値を提供していく取組みとしては、具体的には、P15のスライドの赤の丸囲いの部分にある

「経営人材・専門人材への踏込み強化」、「当社独自の人材データベースの充実」、「魅力ある求人情報の発信」、「CA（個人営業）の強化」、「RA（法人営業）の強化」、「副業・兼業サービスの取組」である。

4. ディスカッション

(1) 発揮される銀行グループとしての強み

（金融高度化センター 中村）

一つ目の論点は、「銀行グループとしての強み」である。これまでご紹介頂いた取組みは、いずれも銀行の本業とは異なることから、進めるうえでの難しさが多々あると思われるが、一方で、銀行グループが取り組むことの強みもあるのではないだろうか。この点について、銀行業との親和性も含め、改めてお伺いしたい。

（野村総合研究所 松本氏）

広告業では、銀行という業態の信頼性との親和性が、極めて高い。人に何かを伝達するといった話になった時に、信頼性の低い会社が「これです」と伝えても、どうしても「は？」となってしまう。やはり、銀行という業態が今まで築いてきた信頼性というものが、広告業において非常に有効である。それ以外でも、既にご紹介したとおり、特に地域金融機関の場合は、地方の企業や口座開設者を確りとグリップしていることから、その地域で広くリーチ出来ることが挙げられる。さらには、データを保有しており、分析が出来るということも、これまで普通の広告メディアではなかったことで、こうした銀行が持っているリソースを使うというところは、非常に面白いポイントだと思う。今申し上げたような点で、是非、広告業でも、銀行のアドバンテージを上手く活かして頂きたい。

（ごうぎんエナジー 吉本氏）

銀行グループが電力事業を手掛けるメリットは、特に、契約期間が 20 年とい

う長期に亘る PPA 事業の場合は、発電事業者側、顧客である需要家側の双方にある。すなわち、需要家側としては、地域の銀行の子会社がやっている事業であるので、「逃げないでしょう」という信頼性の高さがある。また、発電事業者側としては、銀行の子会社がやっているが故に、需要家の財務状況の把握など、PPA という長期契約における信用リスク管理面での優位性や、PPA 案件に対するファイナンス面での優位性がある。

（八十二銀行 小出氏）

人材派遣業だけではなく、人材関連サービス事業ということで申し上げますと、顧客の真の課題発見や、最適なソリューション提供の面で、優位性があるのではないかと。すなわち、金融機関は、通常の法人営業の中で、所謂「リクルーティングアドバイザー業務」として、企業の経営者へのヒアリング、つまり「ヒト」を切り口とした当該企業の経営課題に対するアプローチを行っている。この中で、企業の経営者が認識している課題に対し、一つは人材のソリューションという切り口から、もう一つは事業全体を俯瞰した目線を持ちながら、適切なソリューションの提案が出来るということが強みだと考える。

(2) 収益性・持続性

（金融高度化センター 中村）

二つ目のテーマは、事業の「収益性・持続性」である。皆様のプレゼンテーションにもあった通り、各々の取組みが、「まずは、地域・顧客の課題解決に資する」ということは十分理解しているが、一方で、事業を末永く継続していくためには、「事業単体での収益化も必要ではないか」とも考えられる。また、事業単体での収益化は、銀行グループの収益源の多様化に資することでもある。この点について、お伺いしたい。

(ごうぎんエナジー 吉本氏)

事業会社である以上、最終的には利益を確保するということが大切だと思っている。もっとも、我々の事業の目的は、先程も申し上げたが、地域の脱炭素化の動きを面的に広げていくためのハブ機能を担うということがあり、単に収益の確保だけではない(このため、単年度で直ぐに黒字になるような事業計画は策定していない)。地域の脱炭素化の動きを面的に広げる中で、徐々に収益性を確保出来れば良いと考えている。

(八十二銀行 小出氏)

先程も説明したが、人材派遣業は、それ単独では、然程利幅が厚いビジネスではない。しかしながら、我々は、地域の企業の課題解決や、求職者が求める働き方の実現のために、人材派遣も含め、幅広い人材関連サービスの提供が必要と考えている。

したがって、そういった意味では、人材派遣に加えて、人材紹介、あるいは受託、副業・兼業、こういったものを併せて提供することによって、シナジー効果も発揮しながら、地域の活性化や顧客の支援に貢献していくことが、持続性のあるビジネスモデルになるのではないかと考えている。

(野村総合研究所 松本氏)

「広告媒体業」は、製造原価が低く、在庫も持たないビジネスモデルであるため、媒体設計を魅力的にし、上手く使ってもらえれば比較的収益性が高い。

他方、先程、銀行業高度化等会社で参入するのが良いのではないかと申し上げた「広告代理業」については、中間手数料が収益の源泉であるため、利鞘は薄い。もっとも、「広告代理業」の場合は、例えば、地域活性化のためのイベントを手掛けることを想定しても、国からの予算補助を受けて、大きなイベントを企画するチャンスもあるなど、事業領域はかなり広い。このため、企画・制作機能を上手く活かしていけば、収益面でもかなり貢献出来るのではないかと。

(3) リスク管理

(金融高度化センター 中村)

各事業ともに、地域や顧客の課題解決支援に資する一方で、それを手掛けることで、特有のリスクもあるのではないかと。そこで、テーマの三つ目として、「リスク管理」を取り上げたい。

まず、ごうぎんエナジーの吉本様に3点お伺いしたい。1点目は、電力事業を開始する際の行内検討において、想定されるリスク管理体制をご説明されたと思うが、その際にどのようなご苦労があったか。2点目は、想定したリスクは、実際に事業を開始してみて、如何だったか。3点目は、リスク管理面で、主に、どのような工夫をされておられるのか。

(ごうぎんエナジー 吉本氏)

1点目について、申し上げる。まず、行内で協議を行うに当たり、そもそも電力事業について知見を持っている者がいなかったため、お互いが話していることを理解するのに非常に苦労した。また、それを役員や経営陣に報告する際にも、なるべく専門的な用語にならないよう注意するなど、行内で広く分かり易く説明し、共通認識を持つことに、非常に苦労した。そのうえで、「建物に発電設備がフィットしないリスク」や、「事業採算性の悪化に伴うリスク」、「電力需要家の信用リスク」などのリスクを想定した。

続いて、2点目であるが、実際には、先程も説明したが、「(発電設備の)設置自体が出来ない」、「部材価格の高騰」などの具体的な問題が発生したほか、「(太陽光発電が行われている)日中の電力消費量が少ない顧客に対し、どのように対応すべきか」という課題も出てきた。

3点目であるが、こうした中、リスク管理面については、山陰合同銀行本体の担当部署や法務部門との間で、出来るだけオープンな形で、情報共有や相談を行って対応している。また、同業他社に相談し、アドバイスを頂いて解決を図るこ

ともある。



(金融高度化センター 中村)

続いて、人材派遣業のリスクに関し、先程のプレゼンでも留意事項としてお話し頂いたが、八十二銀行の小出様に、管理面の工夫も含めて、改めてお話を頂戴したい。

(八十二銀行 小出氏)

派遣労働者の管理業務に関するリスクについて、申し上げる。同一の事業所や部署で派遣労働者を受け入れることが可能な期間は、最長 3 年間というルール(所謂「3年ルール」)がある。但し、3年以上働く見込みのある派遣社員に対し、雇用安定措置として、主に 4 種類(「派遣先企業に直接雇用を依頼する」、「新たな派遣先を提供する」、「派遣元で、派遣労働者以外での無期雇用契約を行う」、「キャリアアップを図るための教育訓練、紹介予定派遣などを行う」)がある。従って、こういったニーズに 대응していくためには、求人企業から出てくるニーズに受動的に 대응していくだけではなく、人材派遣会社の側からも、人材に関する営業・アプローチを掛ける必要がある。また、システム化も重要。派遣労働者数が増えれば増える程、手作業での管理には限界がある。専門的なシステムを導入し、

派遣期間や、派遣先での仕事内容、あるいは、派遣期間の満了管理(次に紹介する仕事の選定も含む)を確りに行いながら、より円滑に派遣労働者が働ける環境・体制を作っていくことが求められている。当社では、設立以降、この部分に関しては、様々な試行錯誤を重ねながら、あるいは専門家の意見・アドバイスも貰いながら、取り組んでいるところである。

リーガル面のリスクについて申し上げる。派遣労働者には、派遣元の就業規則が適用され、派遣先の就業規則は適用されない。この場合、派遣労働者に適用される就業規則が、所謂自社業務を行っている従業員と同じで本当に良いのか、派遣労働者専用の就業規則も制定するべきではないのか、といった点も確り検討する必要がある。就業規則や福利厚生等の制定にあたっては、先般示されている「同一労働・同一賃金」への対応等も踏まえて、検討していく必要がある。

最後に、求人企業と求職者(派遣労働者)が確保出来ないリスクについて、申し上げる。ここが上手くサイクルしていかないと、先程お話しした「3年ルール」に抵触した派遣労働者を新たな求人企業に紹介出来なくなるほか、求人企業のニーズに答えられる派遣労働者を提供出来ない可能性がある。こういった「ヒト」を取り扱ううえでの難しさも感じている。

(金融高度化センター 中村)

最後に、広告事業のリスク管理に関し、野村総合研究所の松本様にお伺いする。

(野村総合研究所 松本氏)

広告事業のリスクとしては、所謂クリエイティブ系の審査が挙げられる。すなわち、景品表示法や、医薬品医療機器等法に抵触する表現(例えば、「この薬は、誰にでも効きますよ」などの表現)となっていないかをチェックする必要がある。但し、本来は、このチェックは広告主が行うべきことで、媒体社が行うことを法的に求められている訳ではない。しかしながら、銀行が媒体社である場合、先程申し上げた「信頼性」の裏返しとして、消費者から銀行に連絡が来ることもある

かもしれない。銀行の信頼性を維持していくためにも、実質的には、媒体社である銀行にも、確りとチェックすることが求められると思う。

また、口座入出金データを基に、ターゲティング広告を行う場合には、口座入出金データの「使い方」を確りと示しておく必要がある。そうしないと、「何故、自分のデータを使って銀行がこんなことをしているのか」など口座保有者のクレームに繋がる恐れがある。

(4) 今後の事業展開

(金融高度化センター 中村)

最後に、地域金融機関による、今後の各事業における事業展開について、必ずしも銀行業高度化等会社を用いたスキームに拘らなくても良いので、見通しや期待などを、改めてお聞かせ頂きたい。

(ごうぎんエナジー 吉本氏)

電気事業法などの法律対応をはじめ、電気を維持・管理するための様々な制約等もあり、課題は多い。

しかしながら、今般のエネルギー価格高騰を受けて、様々な問い合わせを頂戴しており、これから事業性を確保していくための裾野は、かなり広いものがあると感じている。加えて、脱炭素化に向けた取組みを、2030年目標・2050年目標と設定のうえ、進めている地公体からも、多くの問い合わせを頂いている。このように、脱炭素化に向けた電力事業については、民間だけでなく、地公体も含め、広い市場が存在していると捉えている。

また、先程はPPA事業をメインにお話したが、FIT（Feed in Tariff〈固定価格買取制度〉）が20年経過して終わる案件の取得や、小水力・風力発電など、ややリードタイムが長くかかるような案件についても、今後、徐々に広げながら、地域の再生エネルギー電源の確保を進めていきたいと考えている。すなわち、我々の事業は、ごく足許では、身近な一般の取引先の脱炭素化支援であり、長期的な目

で見れば、再エネ電源を広げていくといった、裾野の広い取組みだと認識している。

(八十二銀行 小出氏)

当行の経営基盤である長野県は、南北に長く、山が連なっていて、交通インフラは整備されているものの、移動時間等の制約も小さくはない。こうした中、公的機関や大手企業が集積している長野市や松本市では、事務系の人材ニーズが一定程度あるほか、南の諏訪市や飯田市などでは、製造業が中心なので、技術系のニーズも大きいなど、地域性がある。そういった地域性も踏まえながら、人材派遣を中心とした人材関連サービスを提供していくことが、やはり地域に根差して地域に拠点を持つ地域金融機関ならではのポイントであろう。

加えて、人材関連サービスは、いかにサービスに価値を見出し、価値を共有・体感して頂くかといったところが重要である。このため、昨今の人手不足の中でも特に重要性が増している「経営人材」や「専門人材」への踏み込みの強化や、副業・兼業のサービスの開始、あるいは当社独自の人事データベースの充実と魅力のある求人情報の収集・発信が、今後の取組みのポイントと考えている。これらのベースになるのが、法人営業と個人営業であるので、こちらも確りとテコ入れしていきたい。

(野村総合研究所 松本氏)

繰り返し申し上げるが、「情報をきちんと伝えること」は、とても大事である。地域には、様々なことを一生懸命頑張っている企業や、魅力的なモノを作っている企業が多数あるが、これが上手く伝達されずに、世間に認知されていないという面が沢山あるのではないかと。こうした中、銀行が「伝達」の役割を担い、きちんと情報提供するということが出来れば、地域活性化に繋がるので、とても大事である。

また、今後は、銀行が、様々なイベントやコンテンツの制作を担うということも増えてくるように思う。地域を活性化するためのイベントは、自治体に任せれ

ば良いということではなく、銀行も一緒になって進んでいくことが大事になってくるのではないかと。地域の方が楽しく、笑顔でいられるような、そういったネタをどんどん出していくということが、今後の銀行には求められている。

5. 視聴者からの質問に対する回答

続いて、視聴者からチャット方式で寄せられた質問について、各登壇者が各々回答した。概要は、以下のとおり。

(問1) 八十二スタッフサービスについて、銀行業高度化等会社に転換して以降の、業績の伸長具合はどうか。

(答1<八十二銀行 小出氏>) 売上全体の規模は、当行向け人材派遣が、当行自身の事務効率化等から減っていることもあって、減少しているが、概ね当初掲げた事業計画通りの進捗となっている。銀行業高度化等会社への転換によって収入依存度規制の制約が全く無くなったことから、グループ外企業からの派遣要請に、タイムリーにお応え出来るようになったことが、一つ大きな転換点である。

(問2) 人材派遣業について、大手人材派遣会社との専門性の差別化はどのように図られているのか。

(答2<八十二銀行 小出氏>) 地域の企業との密着度合という点が、地域金融機関、および同グループ会社にとって、大きなメリットになっている。単に人材をマッチするだけでは、企業の真の経営課題に対応するという点で必ずしも十分ではない。地域密着を掲げ、行動している当行グループだからこそ、地域の企業が抱える真の経営課題について、深掘りや具現化が出来るほか、人材関連サービスではないサービスも含め、真のソリューション提供が出来るのではないかと考えている。

(問3) 地元外の、日頃取引のない企業から「広告を出したい」との依頼があっ

た場合、地域金融機関にとって、当該企業の情報収集や審査に大きなコストが掛かってしまうのではないかと。

(答3<野村総合研究所 松本氏>) 頂いた問いは、重要な論点である。広告事業を開始した後に慌てることのないよう、予め、広告主として広告掲載を引き受ける企業の対象範囲を決めておくことが、銀行の信用力を維持していくうえでも必要だと思う。銀行以外の既存の広告媒体社においても、広告主や広告内容について、対象範囲を定めているのが一般的である。

また、例えば、取引規模の小さな企業の広告を先に載せて、既に広告枠が一杯になってしまった場合に、大口顧客から、広告の掲載ニーズが寄せられたらどうするかという問題もある。このため、取引採算の観点からも、予め、広告掲載のルールを定めておくことが有用である。

(問4) 銀行業高度化等会社を設立して新事業に参入する際の、当局の審査目線はどうだったか。

(答4<ごうぎんエナジー 吉本氏>) 私自身が当局とやり取りしていた訳ではないが、担当者の話を聞く限りでは、地域課題の解決に資する高度化等会社として、概ね好意的に受け止めて頂いたようである。提出資料や申請書など、手続き面でも丁寧なアドバイスを頂いたと聞いている。

6. 閉会挨拶（金融高度化センター長 小牧 義弘）

本日は、長時間に亘り、ワークショップにご参加頂き、感謝申し上げます。ご登壇頂いた、ごうぎんエナジー、野村総合研究所、八十二銀行の皆様には重ねて御礼申し上げます。

冒頭の開催挨拶でも申し上げたが、やはりこの問題というのは、それぞれの金融機関が置かれた状況により、解決方法というのは様々であると思う。本日、実際にお聞かせ頂いたお話も、事業内容も、参入する方法も、三者三様のお話が伺えて、大変参考になったと思っている。

とは言え、共通項もあって、もちろん地域のニーズを確りと捉え、考え抜いてビジネスを絞り込むというところ、そして銀行として何が出来るのか、何が強みとなるのか、銀行として使える資源は何なのか、といったことを考え抜かれているな、と感じた。特に、「強み」では、長年に亘って培われてきた銀行の信用の活用、それから顧客基盤の活用、そして、何より情報の活用、これは広告事業であれば、入出金情報等も含めてということになるし、電力事業では、長期に亘るある種の信用供与にもなるので、取引先企業の信用情報も含めということであったし、人材派遣業であれば、まさにビジネスの中での課題の掘り起こしも含め、使える情報は非常に幅広いと感じた。

その一方で、やはりリスクもあると思う。やはり、長年培ってきた信用を活用する点は良いが、何か問題が起こった場合には、長年培ってきた信用に傷をつける可能性がある。もしくは、情報の管理についても、難しい問題があるということなので、このリスク管理とのバランスをどう取っていくか、というのは非常に大きな課題であると感じた。

いずれにせよ、本日、お聞きになっている金融機関にとっては、今日聞いた話をそのまま適用すれば、すぐに事業が出来るということは当然ながら無い訳であるが、これから色々物事を考えていく際の着眼点であるとか、考え方であるとか、そういったところで参考にして頂ければと思っている。

本日は、銀行業高度化等会社に着目してお話を進めて参ったが、当センターでは、今後とも、地域・顧客の課題解決に向けた金融機関による支援というテーマに取り組んでいきたいと考えている。その際に重要なのは、実際に地域で課題に取り組まれている地域金融機関の生の声を皆さんと共有するということになる。今後も、当センターへのヒアリングへのご協力とともに、こういったワークショップの際には、ご登壇の願いをさせて頂くこともあるかと思うが、どうぞご協力をよろしくお願いしたい。

それでは、これにて閉会とさせて頂く。本日は、どうもありがとうございました。

以 上