

Moving forward in harmony.

NTT DATA

**地域金融機関
ホワイトペーパー
(公開用 サマリ版)**

2024/08/01



1. 本資料 Whitepaper(=WP)の位置づけ

本資料では、**地域金融機関全体の共通的な環境・課題分析と地域金融機関の果たしうる役割について、2030年頃を目処とする中長期での姿を想定し策定します。**第1版では特に「**地方部**」の地域金融機関を念頭に、今般は「**法人分野**」を中心に論考しています。

1st

各種媒体等を通じたご議論の提起・
経営層の皆様への個別での
ご提示/議論

- “デジタルFirm”として今次皆さまへ、弊Gr.の論考を示したいと考えております。
- 「事例共有・海外先行事例の適用」ではない、日本の社会・行政状況を踏まえた示唆をご提示したく考えています。

▶ まずは地域金融機関様の**ビジネスの中核でもある「法人分野」**をテーマアップし、課題/取り組み方針を検討

2nd

テーマアップ

・各金融機関様優先課題の検出

- 既存ご議論を差し上げてきたIT部門様の他幅広い事業部門様とのご議論ができる環境をお作りしたいと考えています。
- 「経営課題の議論パートナー」としてご議論ができれば幸いです。

▶ 具体的なテーマアップを行い、**地域ごとに異なる個別の課題を伺えれば幸いです**

3rd

個別Foresightに基づく
個別行向け議論

・施策等へのご支援

- 中長期/共通の視点(WP)に加え、個別地域・個別金融機関様の地域性を踏まえた、**個別Foresight**を策定することを想定し、各金融機関様の戦略・優先課題を加味した**解決計画(SOLプラン/ロードマップ)**をご提示していくことを想定しています。

▶ **個別金融機関様の経営課題の解決に向けた目標設定、プロジェクトの伴走によるカスタマーサクセスの実現をしていくことを展望しております**

2-1. 目次構成

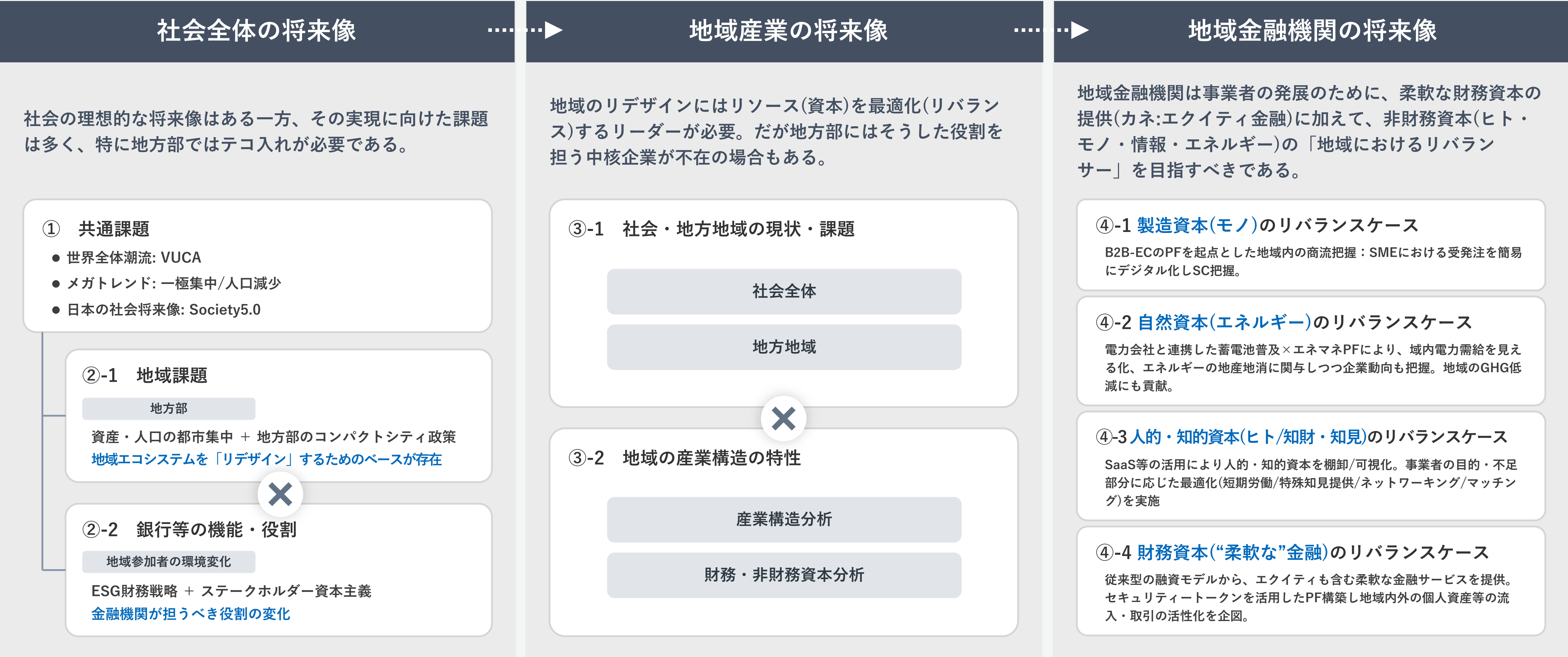
WPでは東京一極集中の環境下を念頭として、地域の事業者様を振興するために、金融機関が地域のリソース(財務/非財務資本)を最適配置(リバランス)する「リバランサー」となることを提言しています。

そのため 地域の各資本(ヒト・モノ・おカネ・チエ等)の情報を収集・活用するためのプラットフォームや、地域ステークホルダーとの連携、銀行様自身のDX、協調領域での他者連携の必要性などを検討しています。

1. エグゼクティブサマリ		
社会全体の将来像	地域産業の将来像	地域金融機関の将来像
2. 社会全体の将来像とギャップ	3. 地域産業における検討	4. 地域金融機関 法人中心検討仮説
2-1. 展望する将来像: VUCA vs Society5.0の“人間中心社会”	3-1. 足元の状況・課題	地域資本のリバランサー
2-2. 展望する将来像: 日本の都市ー地方間の課題	3-2. 産業構造をとおして	具体的な金融・非金融アプローチ
2-3. 展望する将来像: 地域における地域金融機関の役割	3-3. 財務資本・非財務資本の検討	4-1. 概論
Society5.0をとおして		4-2. 地域におけるモノの需給状況把握
ESG金融をとおして		4-3. エネルギーの地域最適化に向けて
総論		4-4. 人的資本等の地域での対応必要性
		4-5. 地域におけるエクイティ金融供給・STの可能性

2-2. 全体骨子

日本社会の将来の1つの理想像である「Society5.0構想」の現状・課題を踏まえ、地域の人口・資金流出に対応するための地域エコシステムの再構築に向けて、地域金融機関がその特徴である社会的な信頼性を最大限活用し、カネ(財務資本)だけでないヒトやチエ(人的・知的資本)も含めた「地域資本の最適配置を担うリ balans ー」を目指す将来像を提言します。

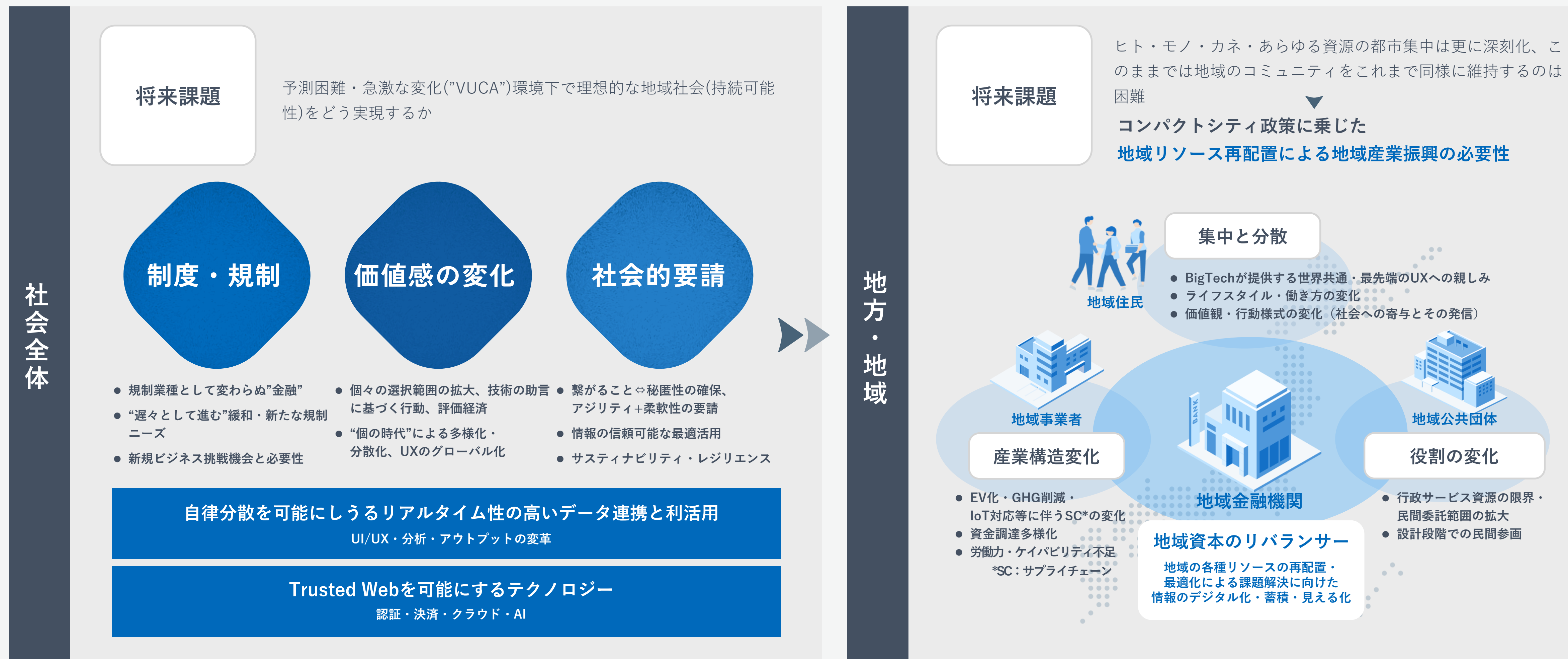


Executive Summary

1. エグゼクティブサマリ

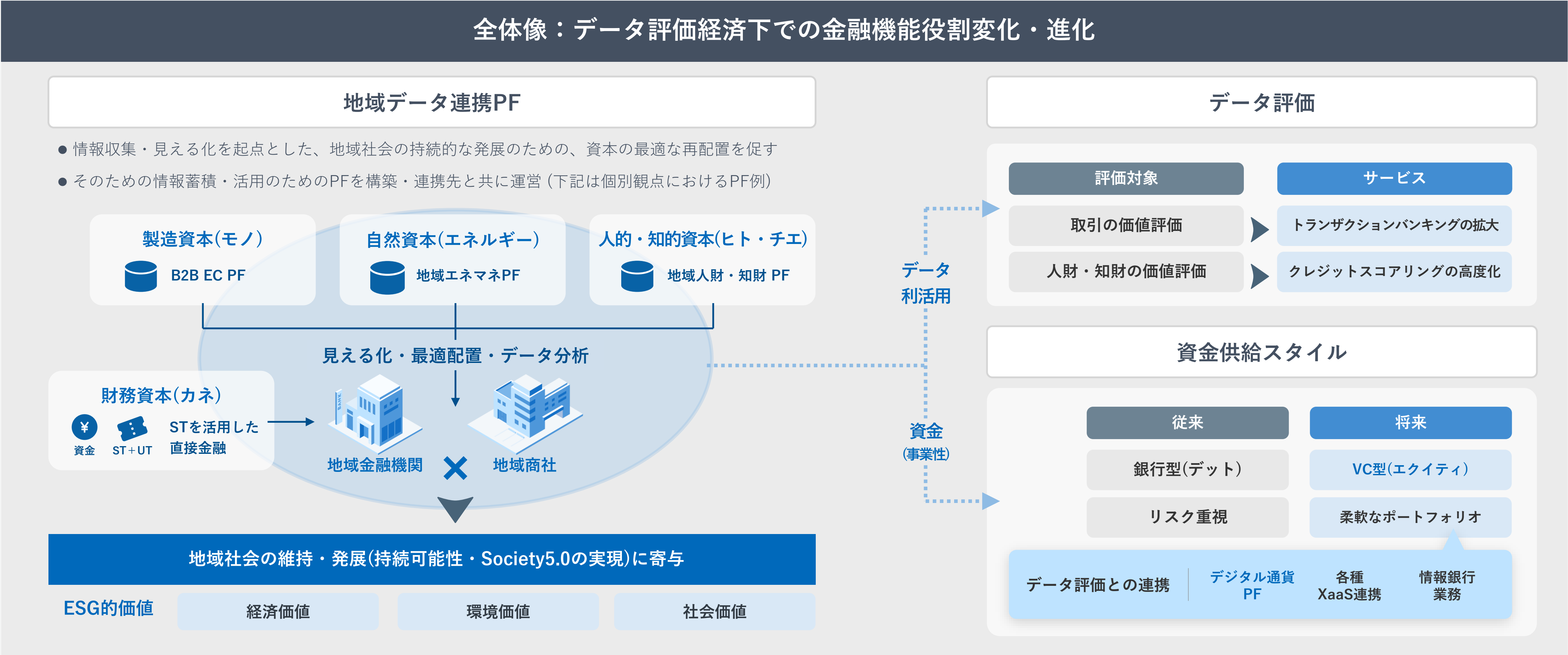
① 社会・地域の将来像と地域金融機関の果たすべき役割

地域金融機関は地域の発展に向けて、「カネ」以外の「ヒト・チエ」といった資本の見える化・最適化を実施する「**地域のリバランサー**」としての役割を(特に地方部に於いて)期待されていると考えます。そのためにも金融機関の**社会的な信用やシステム活用能力、人財や情報**等を活かして**地域のデータ集約・活用を主導**することが必要であると考えます。



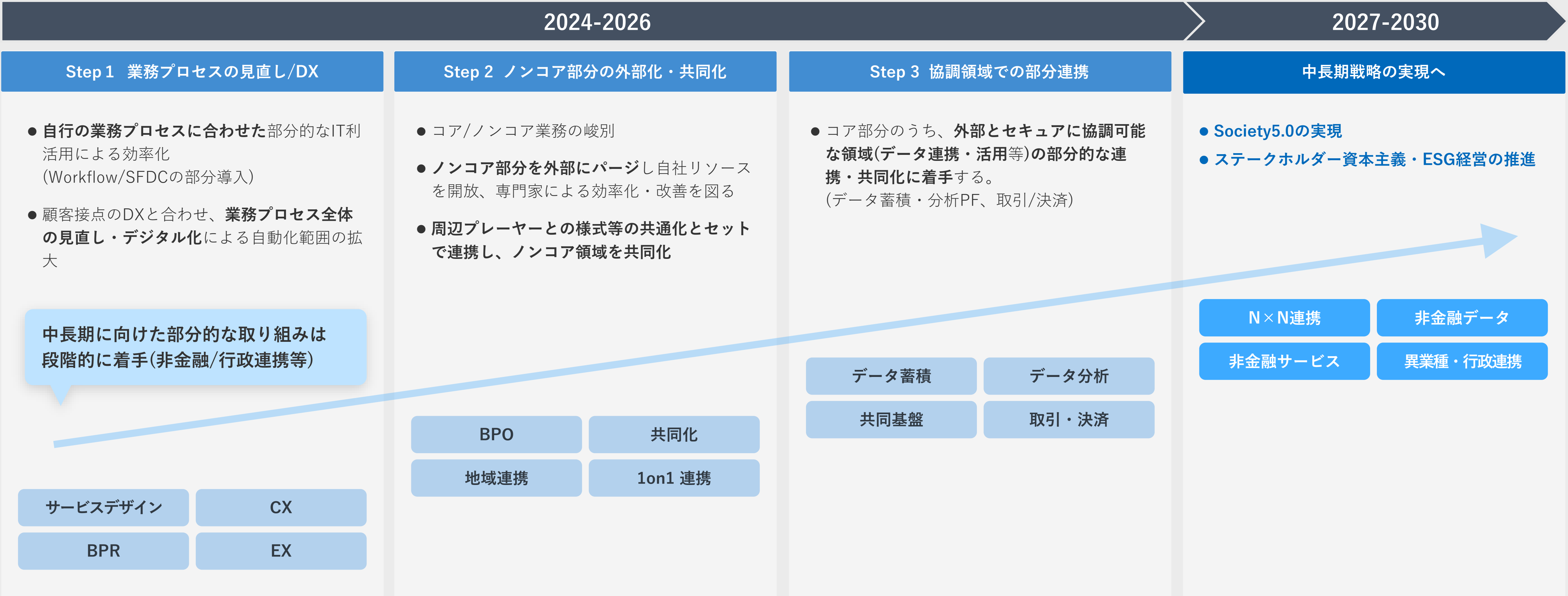
② 「地域資本のリバランサー」としての地域企業の発展支援

地域企業の発展支援に向けては、地域金融機関が社会的な信頼性を活かし地域資本のリバランサーとして、**域内情報の見える化**を通した**金融以外も含む各種リソース**(資本)の**最適配置・活用**を促す**取り組み**を行うと共に、**データを活用した柔軟な金融サービス**の提供(エクイティ型・デジタル地域通貨等)を進める必要があると考えます。



③ 中長期戦略の実現に向けたロードマップ

地域金融機関がその可能性を最大限に発揮し 地域社会の振興をリードするために、まずは各行で持つ有限なリソースを最適配置する事が重要です。そのため、①業務プロセスの見直し・DX ②ノンコア部分の外部化・共同化 ③協調領域での部分連携 を速やかに実施し、限られた経営資源を集中する必要があると考えます。



Future Forecast

2. 社会全体の将来像 理想像と実際の状況

「社会全体の将来像」 概要

社会全体の①共通課題 の整理・検討を行い、それを踏まえ ②-1地方地域の状況、②-2銀行等の金融機関が果たす機能・役割について整理し、社会全体の将来像に対して現実とのギャップを検討します。

社会の理想的な将来像「Society5.0」 実現に向けて | 地方部では特にテコ入れが必要だが環境は整いつつある



① 共通課題 | 環境トレンド(VUCA)環境下における地域社会の持続

非連続な技術革新や予測困難な自然災害・異常気象などによって、地域の将来は今後更に**予見が困難**になると予想されます。また、これらの事象による地域の社会経済への影響のため、地域における将来課題や必要な対応の不確実性も増してきています。

そのような環境下で**地域の持続性を維持**するには、**変化に対応するためのアジリティの具備**と、**地域の経済エコシステムの構築・強化**に向けた**ステークホルダー資本主義・ESG財務戦略への転換**が重要であると考えます。



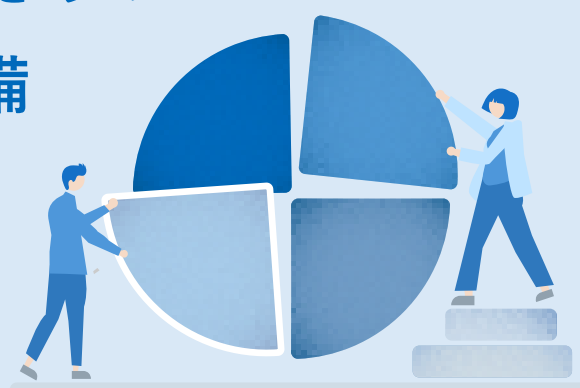
① 共通課題 | VUCAに対して考える望ましい将来像

日本の政策的回答である「Society5.0」の再評価

各要素にアジリティを具備し、様々なステークホルダーを念頭においた上で、人間中心の取り組みを追求することが、本邦における「Society5.0」に向けた各施策であると考えます。

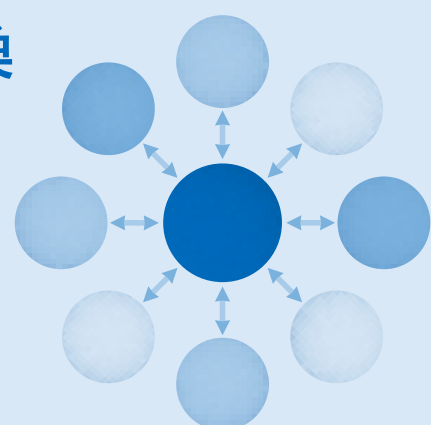
持続可能な社会像の実現に向けて

経済・社会のレジリエンスを創出するため、
変化に対応するための
アジリティの具備



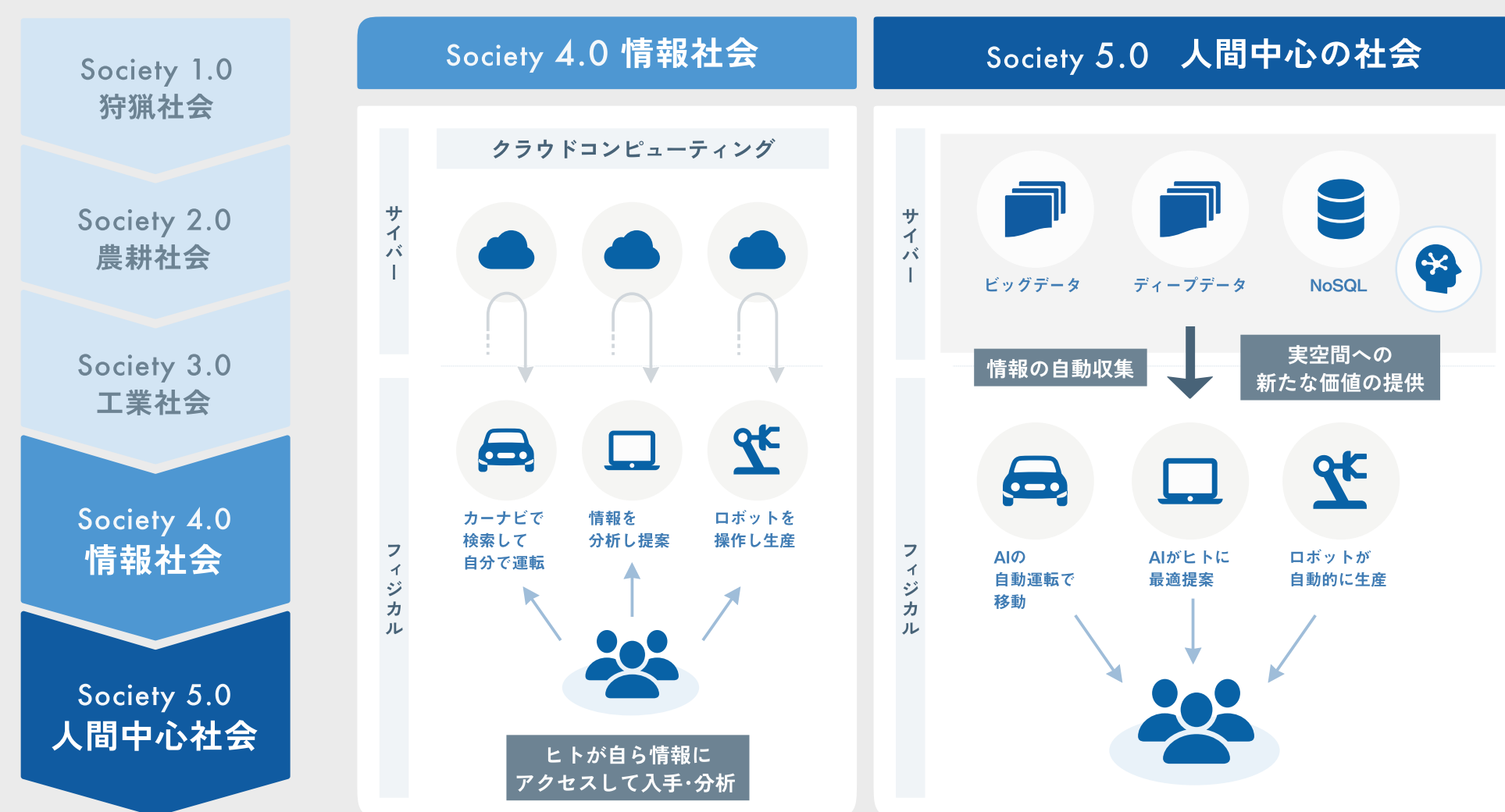
「経済」を財務的に検討するだけの視点から、
様々なステークホルダーを念頭に

ステークホルダー資本主義・
ESG財務戦略への転換



経済発展と社会的課題の解決を両立する「人間中心社会のSociety 5.0」へ

- Society4.0: ヒトが自ら情報にアクセスすることが前提
- Society5.0: 情報収集や実空間への価値提供が自律的・自動的に実行され、ニーズに対応したモノやサービスが提供されることで経済発展と社会的課題の解決を両立



経済の発展

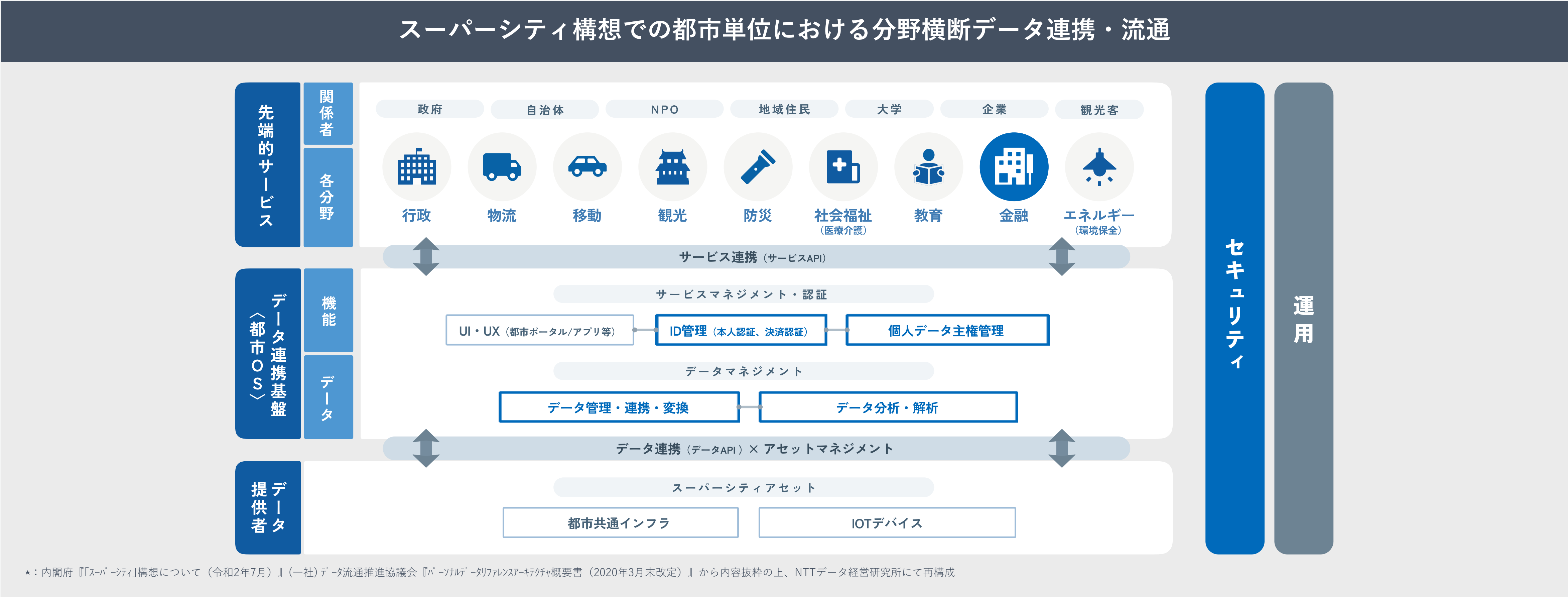
社会的課題の
解決

出典：内閣府_科学技術政策「Society 5.0」、総務省「プラットフォームサービスに関する研究会_トラストサービス検討ワーキンググループ」より抜粋の上、NTTデータ経営研究所にて内容再構成

① 共通課題 | 将来におけるTobe像

社会×科学のアプローチによる「Society5.0」の実現

Society5.0政策の都市モデルである「**スーパーシティ構想**」においてはデータの連携や流通がより高度に可能となる社会が志向されており、中でも**金融**は連携される主要な分野の1つです。加えて、**ID管理・個人データ主権管理・データ連携・分析・解析**といった分野は、**金融機関業務**に親和性が高く、強みを発揮できると考えます。



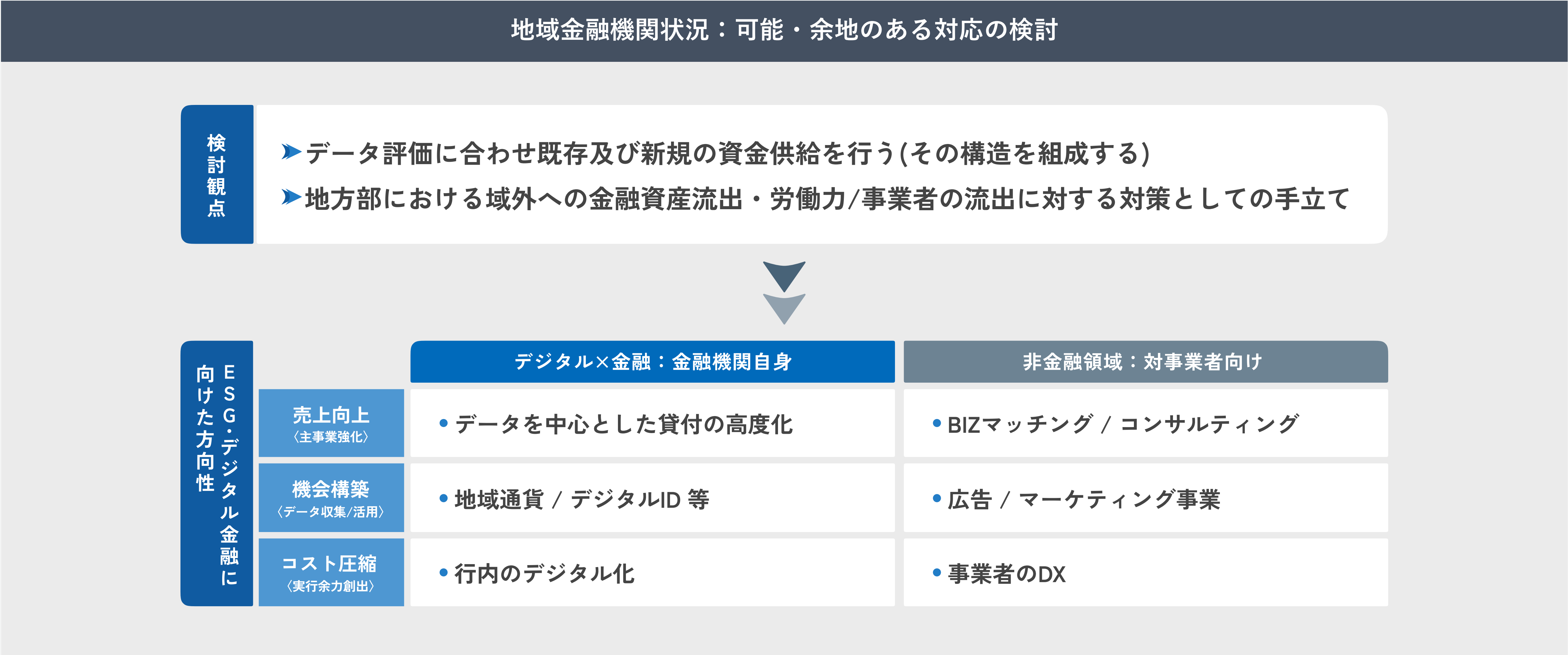
②-1 地域課題 | 現状から想定される地域の将来課題とエコシステム再考の必要性

都市部、特に東京への一極集中に起因する悪循環を背景に、地方においては産業・インフラ等の維持が危ぶまれるヒト・カネの流出傾向が続くため、地域のエコシステムについても再考が必要と考えます。将来予想される地域課題に対応するためには「デジタル化+コンパクト」に向けた政策対応が必須でありリソースの集中・再配置等による「地域エコシステムのリデザイン」の時期は迫っていると言えるでしょう。



②-2 銀行等の機能・役割 | 地域金融機関に求められる取り組み(仮説)

「地域エコシステムのリデザイン」のタイミングにおいて、金融機関は地域企業や行政と連携することで「データの安全な蓄積・活用」「財務資本のより柔軟な供給」「地域資本の最適配置の主導」によって、地域経済を変革できる可能性があると考えます。



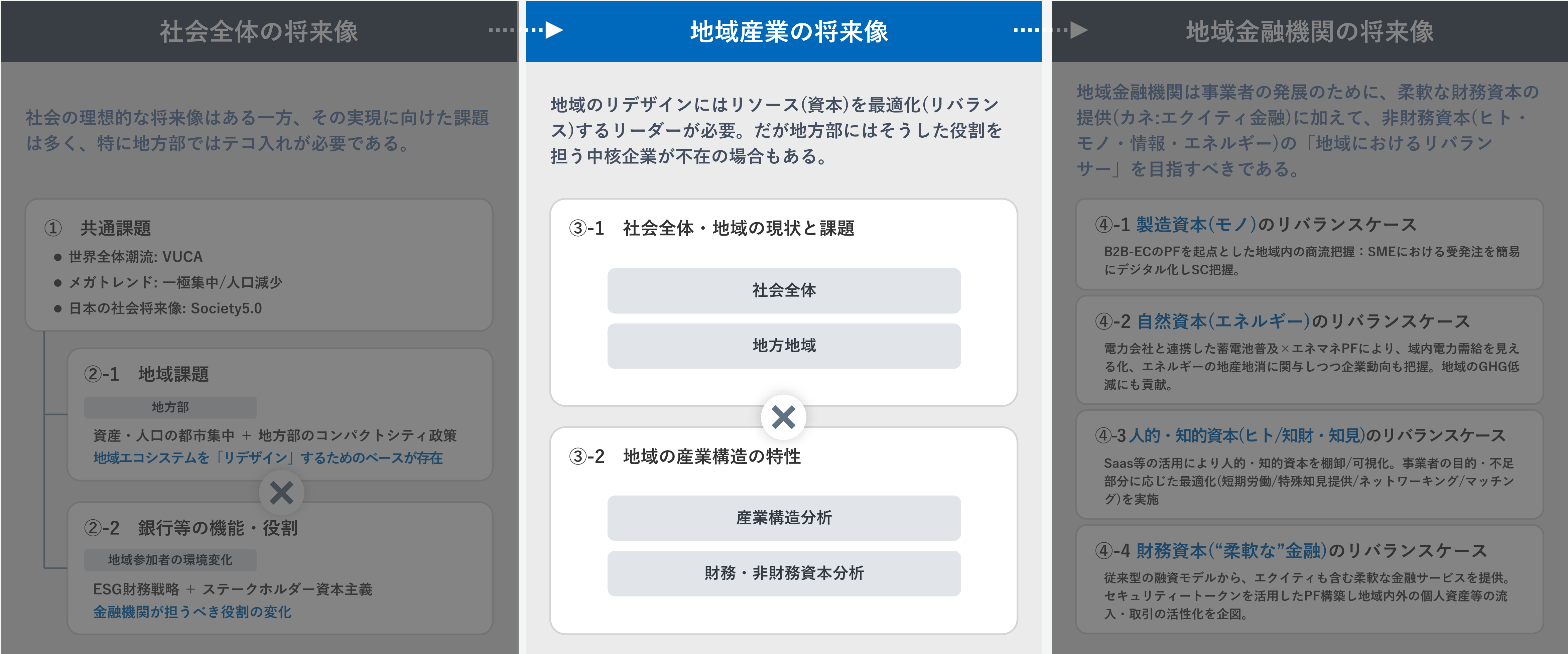
Plan For The Future

3. 地域産業の将来像 地域産業における検討

「地域産業の将来像」 概要

地域のリデザインには地域で産業や雇用を担うための各種リソースを最適配置していくことが重要です。③-1社会全体・地域の現状と課題、③-2地域の産業構造の特性を分析し、地域産業を維持・発展させる上で求められる要素や金融機関の果たすべき役割について検討します。

地域の資源の最適配置(リデザイン)における中核企業の重要性、それらが不在な地方部における対応の方向性



③-1社会全体・地域の現状と課題 | 足元の課題と検討の方向性

社会全体の足元課題に対して、地域金融機関は生産活動に必要な**資本の環境**を分析するための「**データ取得・活用インフラの構築**」を行うことで、新たな価値発揮ができると考えます。これにより、どこにどの資本が足りていないのか・過剰であるかを、把握・分析するためのデータを獲得でき、最適な打ち手の判断を可能とします。

社会全体での課題から

足元課題分析

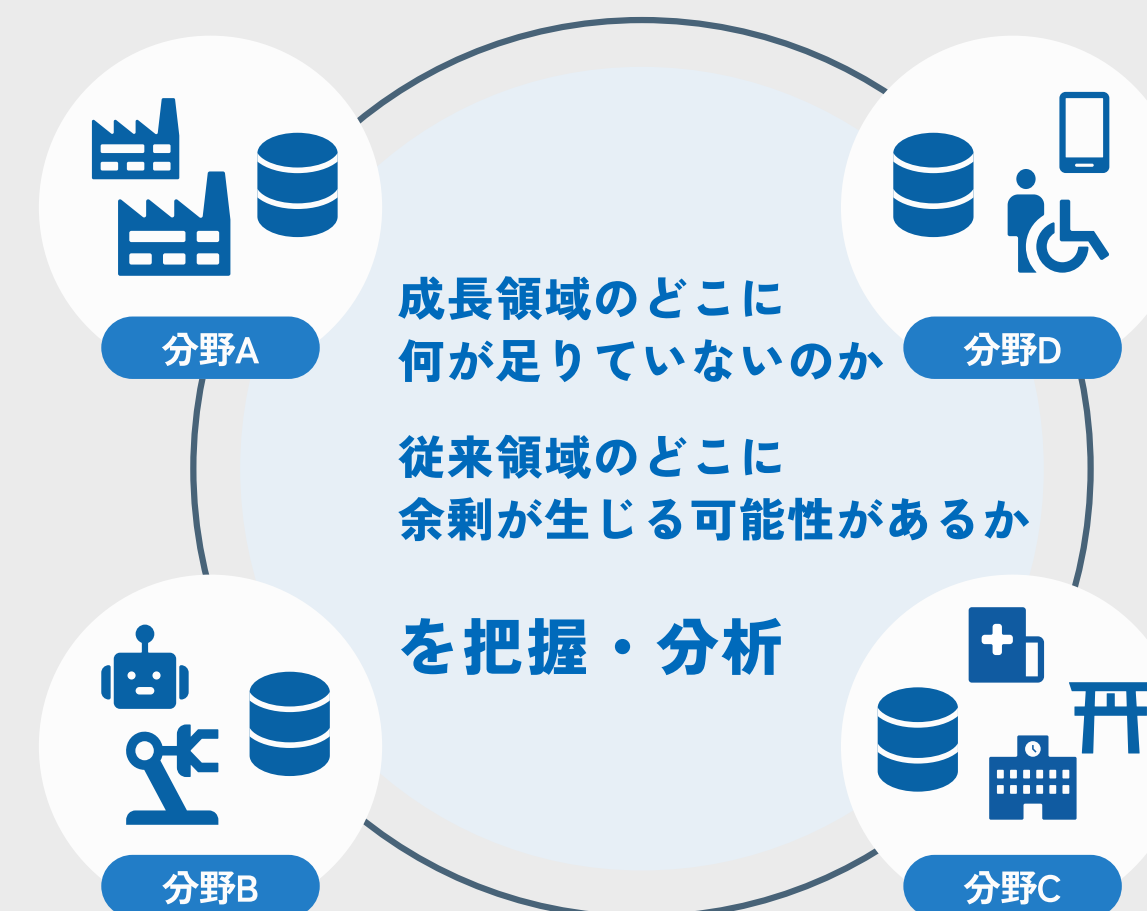
地域金融としての価値発揮

資本の環境を分析できるデータ取得・活用インフラの構築

- フィジカルとデジタルのデータ連携を各資本レベルでどう結べるか
- (課題)解決の選択肢を見いだせるか、実行に移れるか



TrustedWeb可能にするテクノロジー



③-1社会全体・地域の現状と課題 | 足元の課題と検討の方向性

地域の足元課題に対して、地域金融は財務情報だけではなくヒト・チエ・エネルギー等の非財務資本の情報を収集・活用することで、データ分析に基づく財務・非財務双方での新たな価値創出や、より柔軟な資金供給の実施により、公共団体だけでは実現できない地域発のイノベーション創発を誘発することが重要です。

地方部特有の課題から

足元課題分析



地域金融としての価値発揮

金融機関としての非財務資本に関する新たな価値発揮を行う

- 地域発イノベーション創出の起爆剤をヒト・カネ・チエといった資本面でどう工夫できるか
- 地方公共団体(行政)の地域エコシステムのリデザインの限界をどう突破できるか

金融機能

新興型資金供給	従来型資金供給
VC等型 (エクイティ)	従来銀行型 (デット)

既存の預金・貸付モデル外の
金融の実行

データ評価

非財務情報	財務情報
ヒト (人的資本)	トランザクションバンキング
チエ (知的資本)	クレジットスコアリング

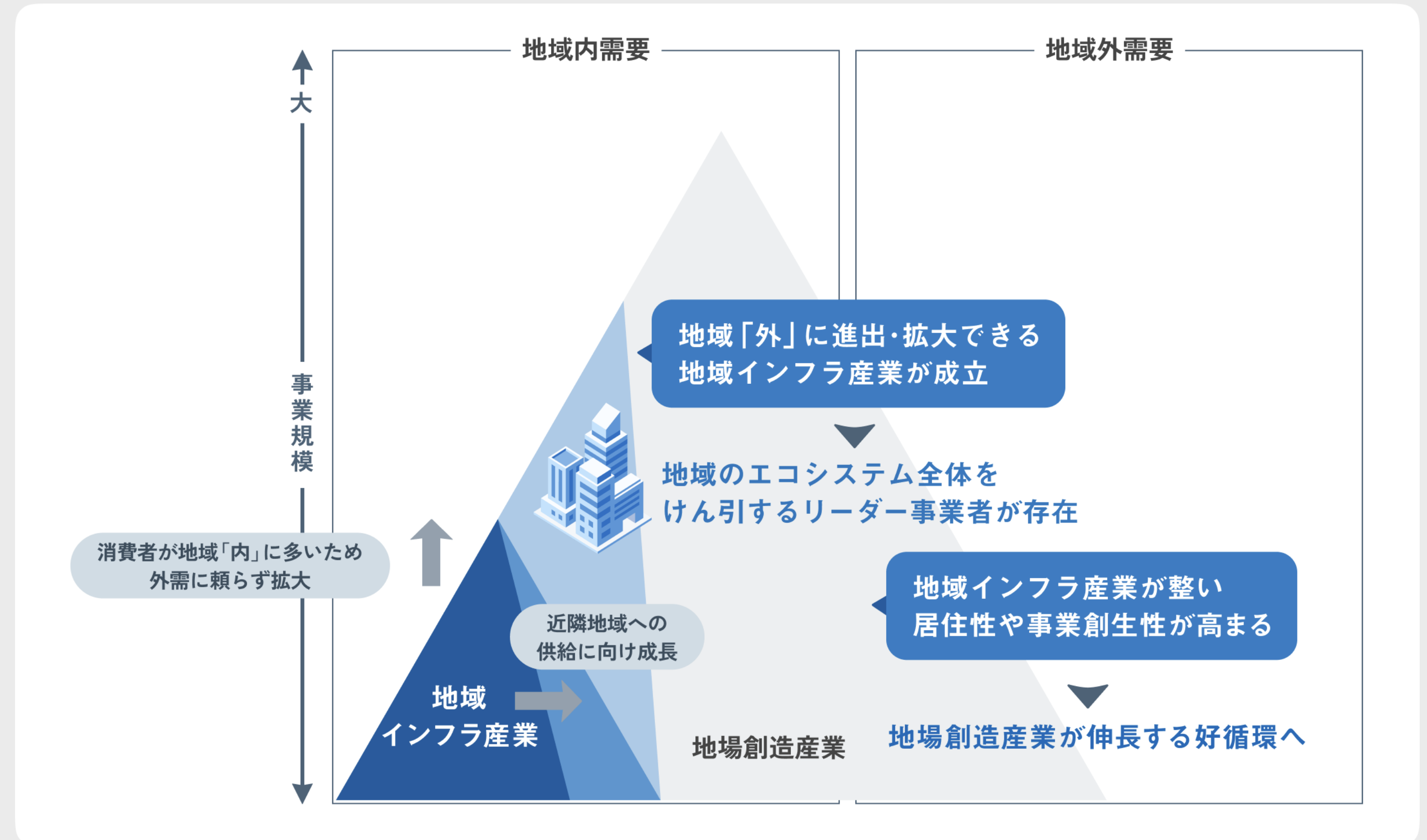
財務情報に加えて
非財務データの評価と対応

③-2 地域の産業構造の特性 | 地方都市における地域エコシステムのリーダー

都市性の高い地域に**地域のエコシステム全体をけん引するリーダー事業者**が存在しやすいため、当該リーダーを軸にリソースの再配置・配分が起きやすくなると考えます。都市部の金融機関はこれらの事業者と連携することで、地域の産業の好循環を生むチャンスがあるものと考えます。

都市性の高いエリア

地方中核都市～政令指定都市以上の産業構造

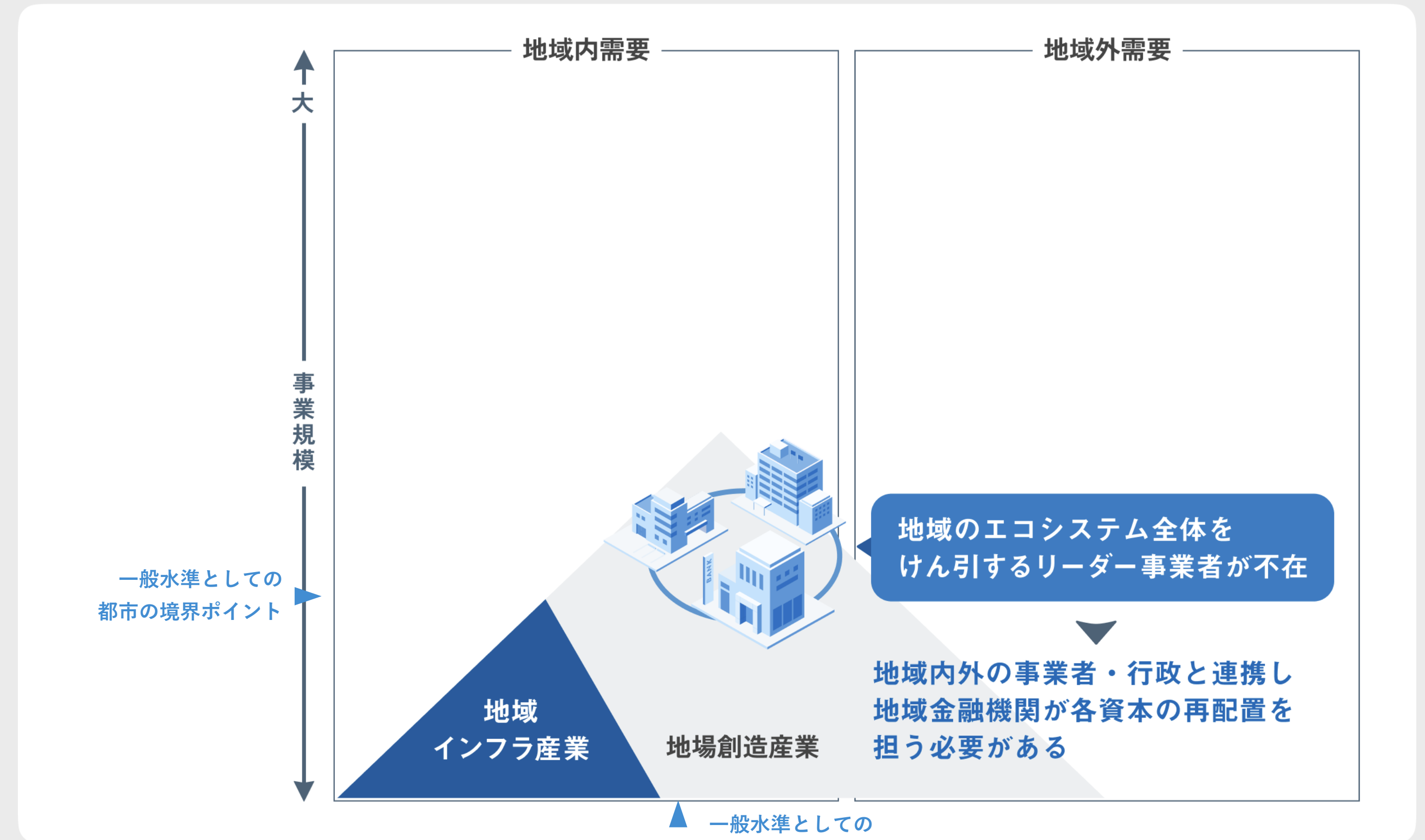


③-2 地域の産業構造の特性 | 地方都市における地域エコシステムのリーダー

都市性の低いエリアでは、地域のエコシステム全体をけん引するリーダー事業者が不在のケースもありうると考えます。この場合、**地域金融機関がリードする形で地域を跨ぐ有力企業や行政・他の金融機関等も巻き込み、地域リソースの最適化・再配置に向けた、域内各資本データの収集・見える化や活用の旗振り役**を担うことも視野に入れる必要があります。

都市性の低いエリア

地方中核都市未満レベルの産業構造



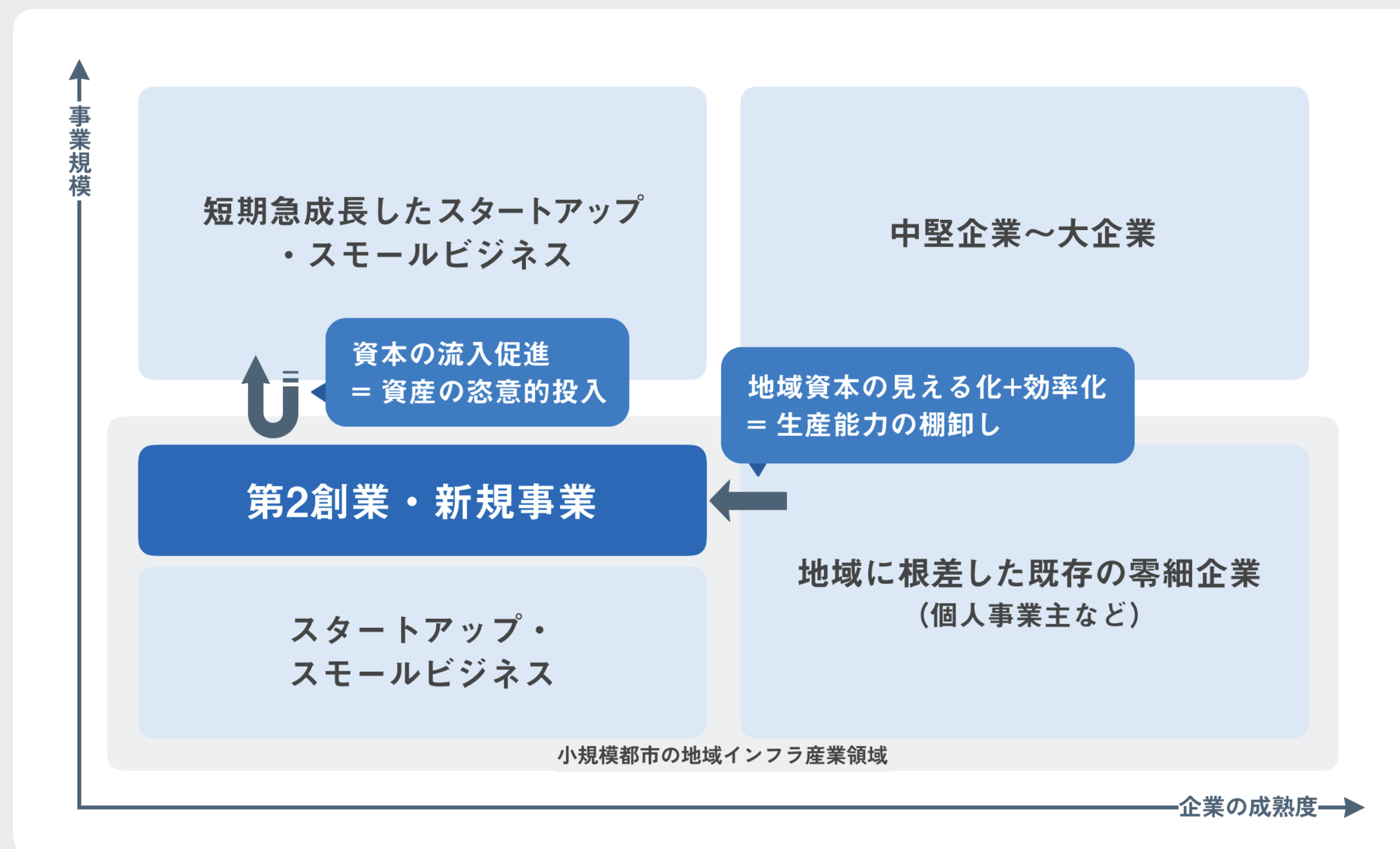
★：一般水準は小規模な中核都市レベルあたりをイメージ

③-2 地域の産業構造の特性 | 地方都市における法人に必要な要素

法人分野では、**小規模で新規性の高い、例えば第2創業のような事業創生***が喚起されるための**環境整備**が重要です。地域金融機関は資金だけでなく、地域の産業に必要な人材や知財・ノウハウなど その他の資本も**域内へ流入促進**し、**地域内資本の見える化・適切な再配置**といった形で供給することが求められます。 *下図、左下の象限

法人

- 内外にデータとして示すことができるか、データとして実現性を見せられるか
- 資金面の実現性を見せられるか(可能な術があるのか)

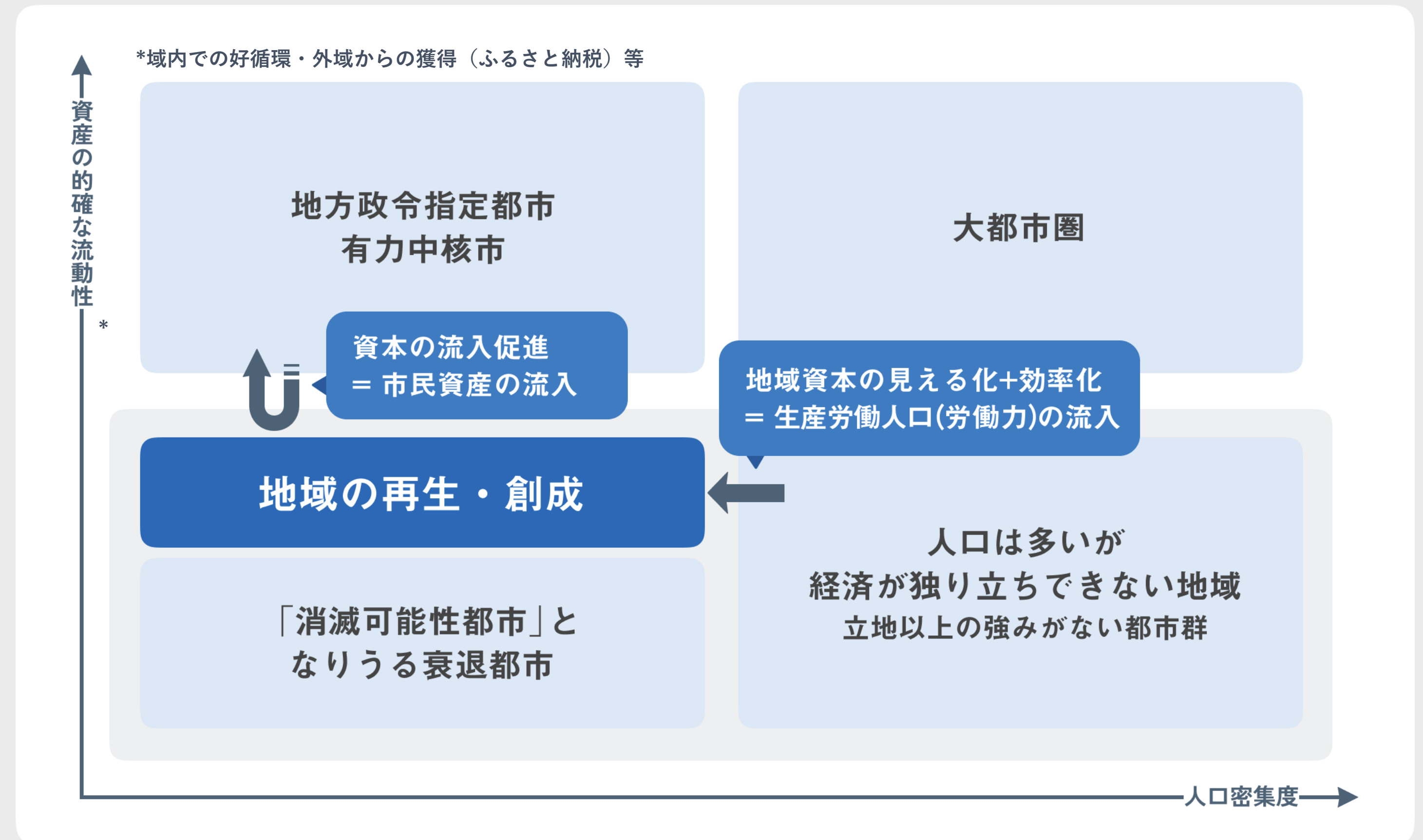


③-2 地域の産業構造の特性 | 地方都市における法人に必要な要素

居住者個人という観点では、産業を創り、**資本の流入促進施策**や**地域資本の見える化・効率化**を行う事で、**域外からの市民資産の流入**に加え、**労働力の流入機会**も最大化できると考えます。

個人（居住者）

- 「地域の再生・創成」を起こすための人的資本の流入・集約を行える環境整備が優先的に必要
- 「地域内/外の個人資産の積極的な流入」ができる環境構築



2030年には全ての都道府県で人口減少するため、社会要因（地域間の人口移動）でプロット

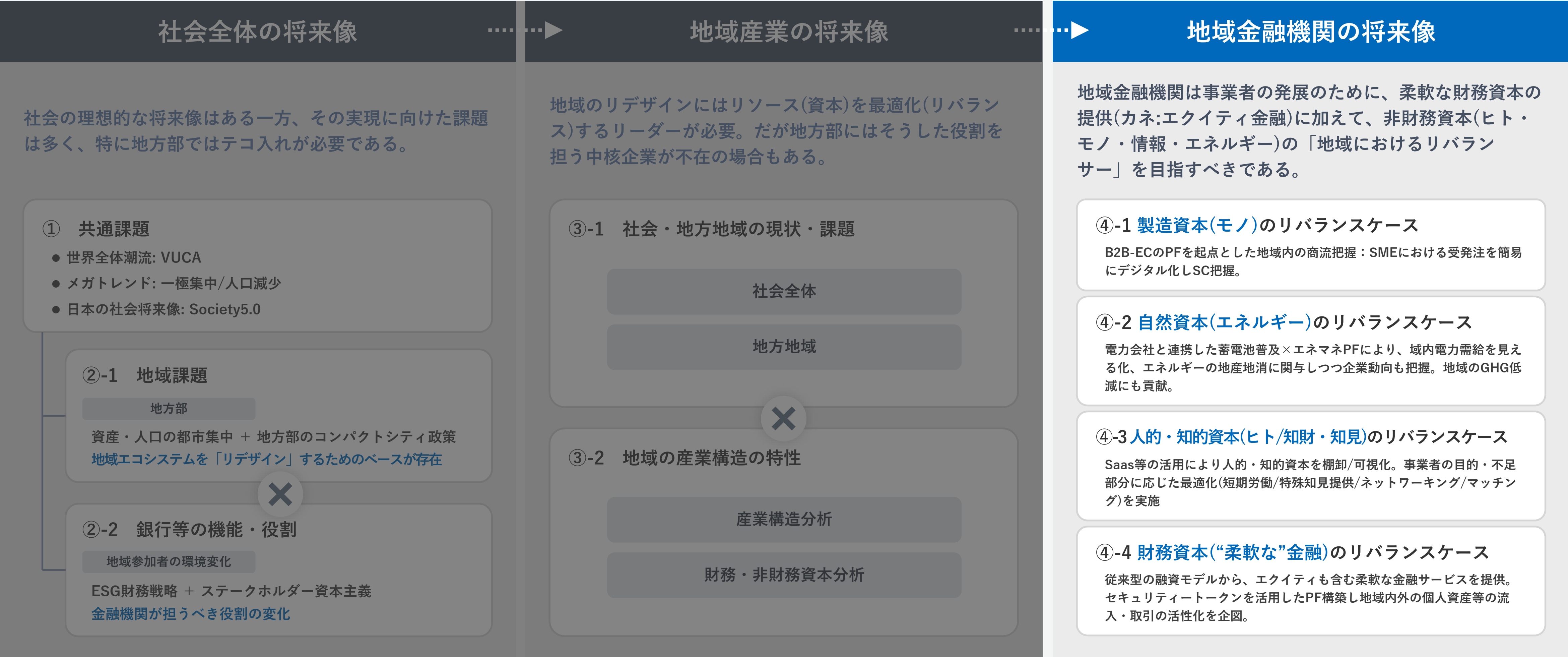
Regional Industry

4. 地域金融機関の将来像

「地域金融機関の将来像」 概要

地域金融機関として「ヒト・モノ・おカネ・チエ・エネルギー」といった地域資本の最適化・調整役として考えられる具体的なケースについて例示します。なお「おカネ」のユースケースでは、**エクイティ金融**モデル等、新たな資金供給形態についても例示します。

地域金融機関は柔軟な財務資本の提供に加えて、非財務資本の”地域におけるリバランサー”を目指すべき



サマリ | 金融機関の役割発揮に向けた取り組み（対象リソース）

地域の事業創発に向けた「**地域資本のリデザイン**」の対象リソースや**具体的な中長期取り組み**として**以下の様なテーマ**が想定されます。また**短期的な取り組み**も平行して着手し、**段階的にDXや協調施策での連携**を進め、これらの中長期構想の実現を後押しする事が重要です。

リバランス対象 想定リソース		地域金融機関の中長期取り組みテーマ	
製造資本 ▶ モノ自体(製造資本の先)	従来のモノの外部拡販の地域商社から、域内のストックデータを取得し、柔軟な金融サービスに繋げ得るサービス組成へ。	データ データの流通に加え、流通しづらいものの「モノサシ」を示して、地域のストックを把握。適材適所になる適正流通へ。	モノ 地域内のB2B領域におけるECを通じて、特に中小・零細事業者の取引をデジタル化・データ化することで、地域のモノの循環や各企業のケイパビリティを理解し、効率化・域外展開を支援可能とする。
自然資本 ▶ モノ自体(製造資本の先)	地域の脱炭素をサプライチェーンなどから解決する前に、発電と一般的な利用サイドから情報取得・普及推進とセットでのエコシステム構築を志向していく。		エネルギー 地域トークンおよび(自然)エネルギーのデータを用いて、地域の再生エネルギー普及の拡大やGHG排出モニタリングを図るとともにデータに基づく企業活動の分析・支援(財務/非財務)を行う。
人的・知的資本 ノウハウ含む	- 就労が地域への居住を定義しヒトが知的財産を生む傾向が強いため、ヒトからデータの捕捉を始め、知的資本の価値評価・流動化も金融機関として関与していく。 これらの領域にはガバナンスが必要であり、金融機関に適した領域である。		ヒト データ蓄積・評価・活用を行うべく地域金融機関を中心に産官学金で「地域の人事部」を組成 HRMシステムの提供を地域に行い、地域の状況を把握し、効率的な求人などを実施。域内の適正化と域外の人的資本流入促進を行う。 チエ 上記を基礎にして、知的資本もセキュアに棚卸を行い、法人の許可のもと知的資本の流通を行う。
財務資本	- デット偏重から転換し、非財務データに基づくエクイティ・メザニンの拡大。 - エクイティ・メザニンを活用して域内外から財務調達。		カネ セキュリティ・トークン等で、法人の上述の様な取組状況をベースに地域商社×エクイティ・メザニンで地域内外の個人資産を、地域に還流・投資される環境を構築。

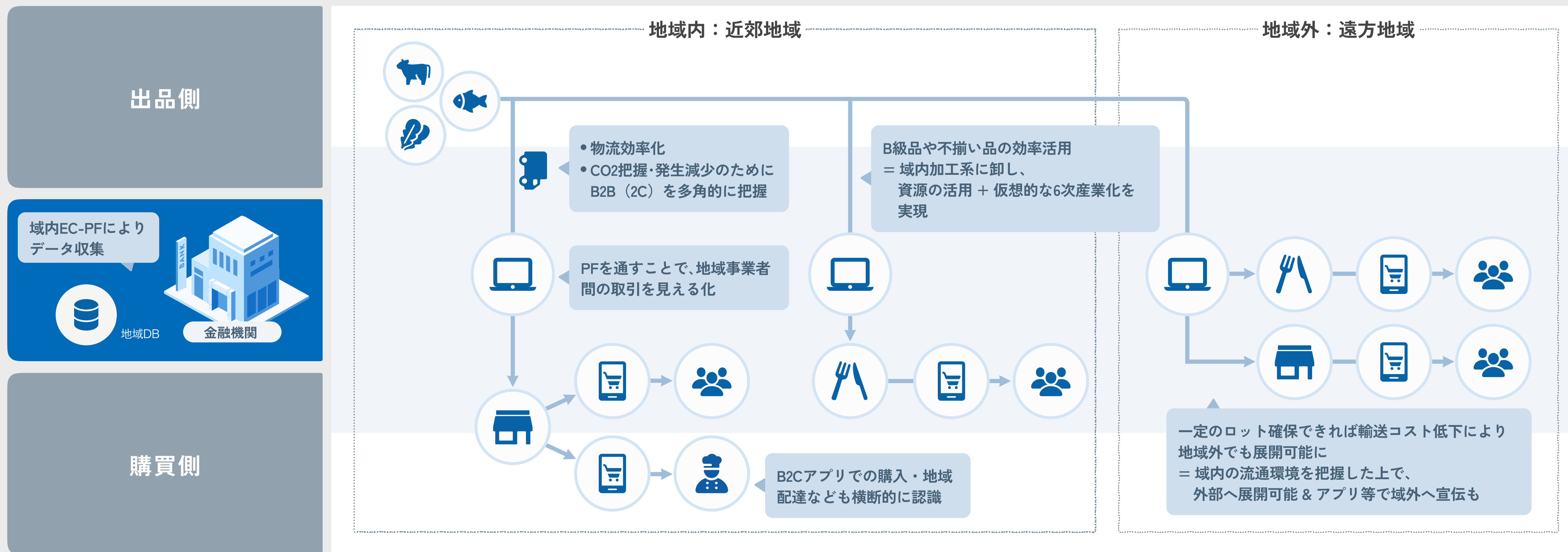
短期的なDX・リソース確保・段階的な共同化により中長期構想の実現を後押し

中長期構想の実現に向けた「 短期的 」な取り組み	Step 1 業務プロセスの見直し/DX - 自行の業務プロセスに合わせた部分的なIT利活用による効率化 (Workflow/SFDCの部分導入) - 顧客接点のDXと合わせた業務プロセス全体の見直し・デジタル化による自動化範囲の拡大・コア/ノンコア業務の峻別	Step 2 ノンコア部分の外部化・共同化 - コア/ノンコア業務の峻別、ノンコア部分は外部にパージし自社リソースを開放、専門家による効率化・改善を図る 周辺プレーヤーとの様式等の共通化とセットで連携し、ノンコア領域を共同化	Step 3 協調領域での部分連携 コア部分のうち、データ連携・活用等、外部とセキュアに協調可能な領域については、部分的な連携・共同化に着手する。(D蓄積・分析PF、取引/決済)
---------------------------------	---	---	---

ケース例 1 | 「モノ」の地域プラットフォーム

B2BのECプラットフォームによる域内データの把握・効率化+域外への展開

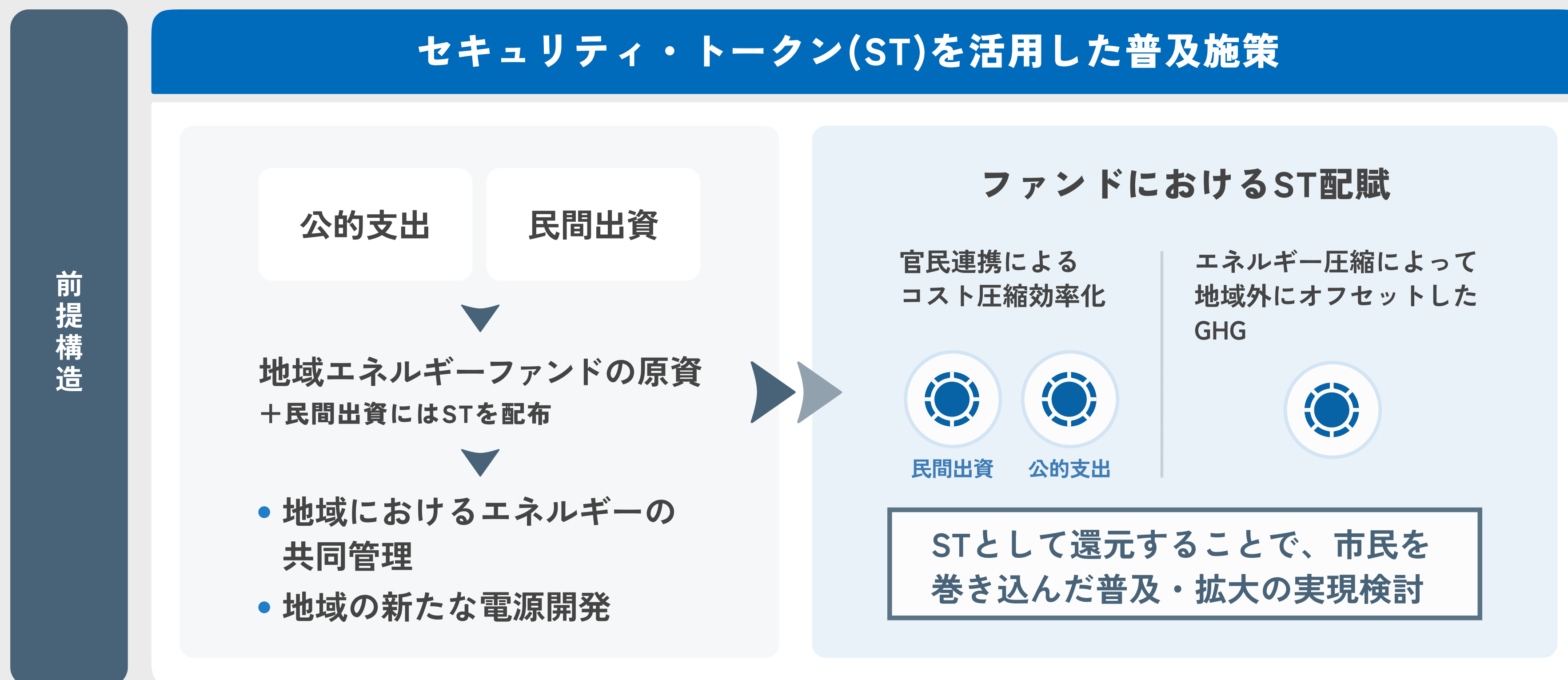
地域外の個人向け中心に語られてきたECのプラットフォーム・その他の機能を域内のB2B領域に活用し、地域の流通をデータとして把握します。さらに それらのデータから地産地消の更なる推進や地域内の流通におけるCO2排出状況の把握とその低減が可能になると考えます。



ケース例 2 | 「エネルギー」の地域プラットフォーム

エネルギー資源の地産地消と市民参加

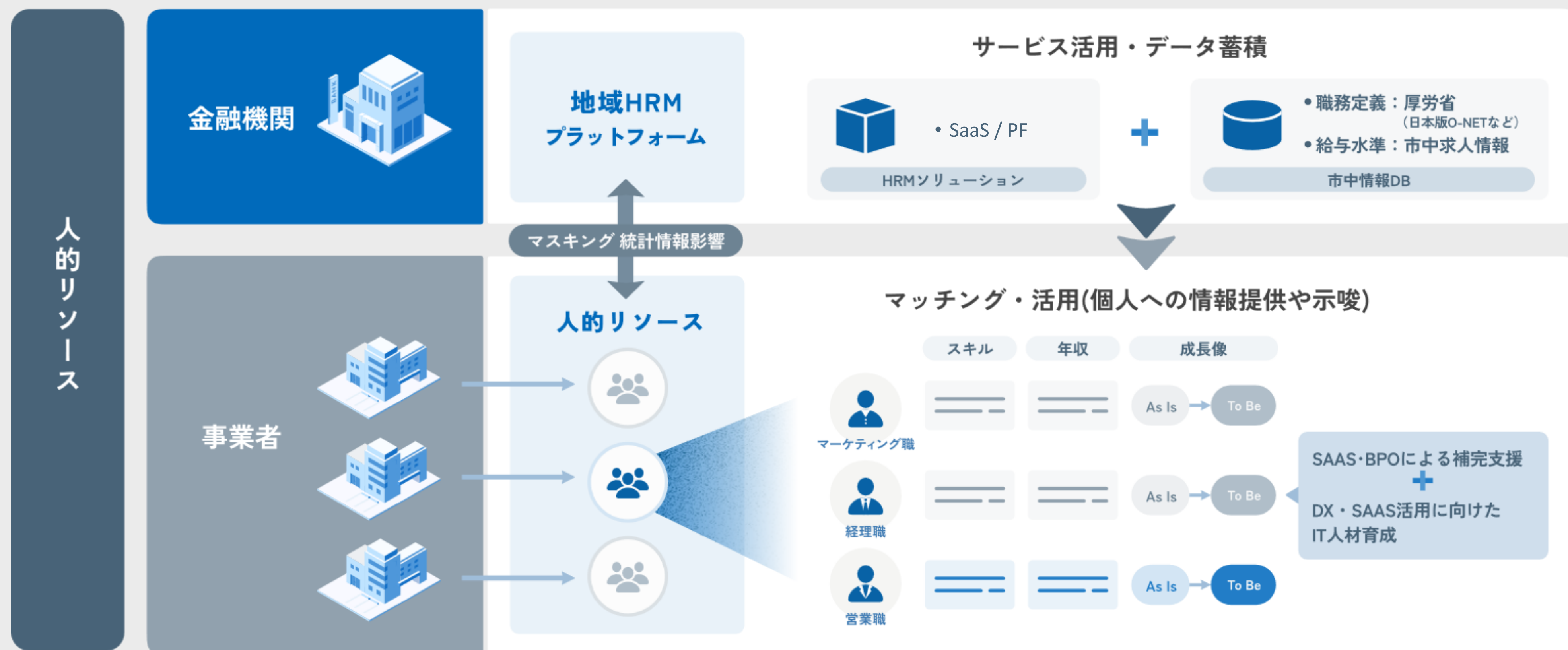
「エネルギーの地産地消」が注目される中、豊富な自然資本を持つ地域にとってこれらの普及・活用の拡大は重要な課題です。
ここでは官民合同での「**地域エネルギーファンド**」において、域内での効率化や域外へのGHGオフセット分を**セキュリティ・トークン**として還元することで**市民を巻き込んだ普及・拡大**を実現する可能性について検討します。



ケース例 3 | 「ヒト・チエ」の地域プラットフォーム

人的資本の地域内マネジメント

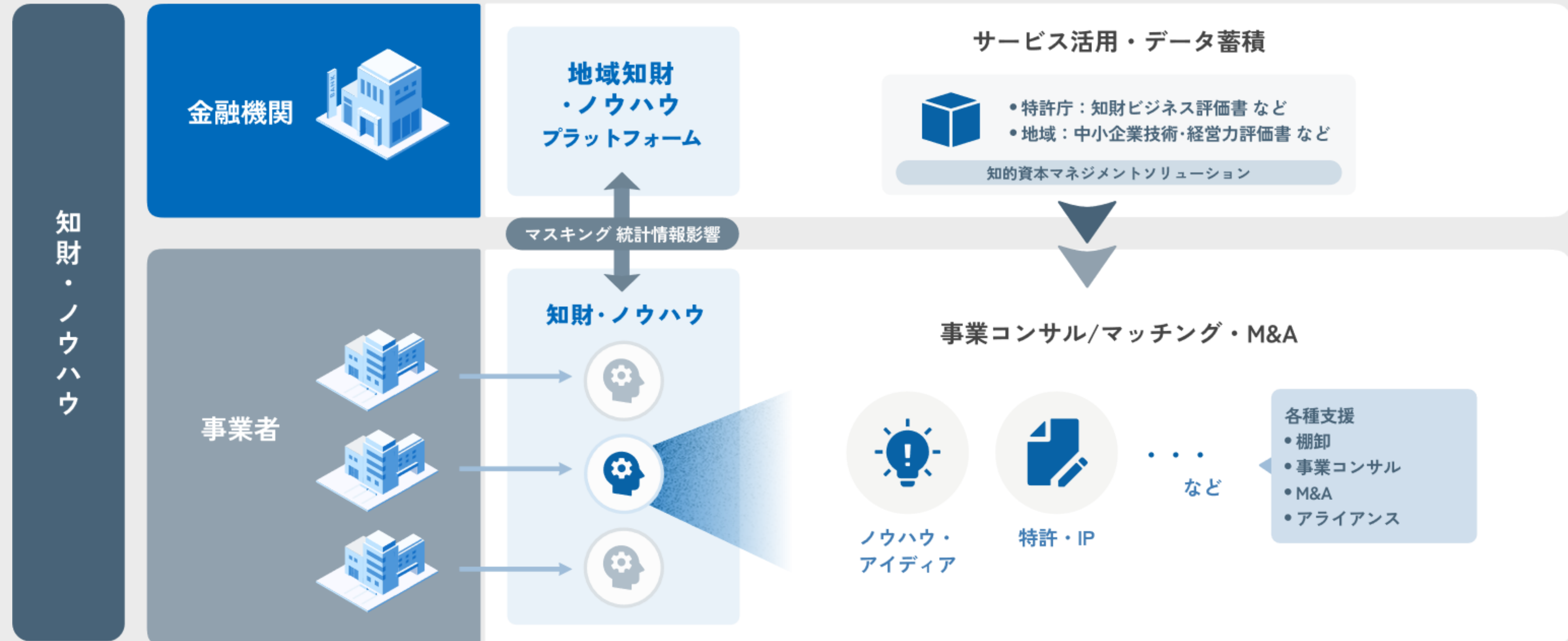
市中情報のデータベースとSaaSなどのHRMソリューションの連携により、地域HRMプラットフォームを構築し、地域内事業者へ人材マッチングやIT人材育成サービスの提供を行います。これらプラットフォームでは地域の求人中の企業に関する情報に基づき、求職・転職検討中の個人に対する情報提供や地域内での賃金向上に向けた示唆も可能となるでしょう。



ケース例 3 | 「ヒト・チエ」の地域プラットフォーム

知的資本の地域内マネジメント

中央省庁・地方公共団体のデータベースや地域企業の支援を通じて収集する技術情報に基づく「地域知財・ノウハウプラットフォーム」を構築することで、域内事業者へのコンサルティングサービスやマッチング・M&Aなどの各種支援が可能となります。



ケース例 3 | 「ヒト・チエ」の地域プラットフォーム

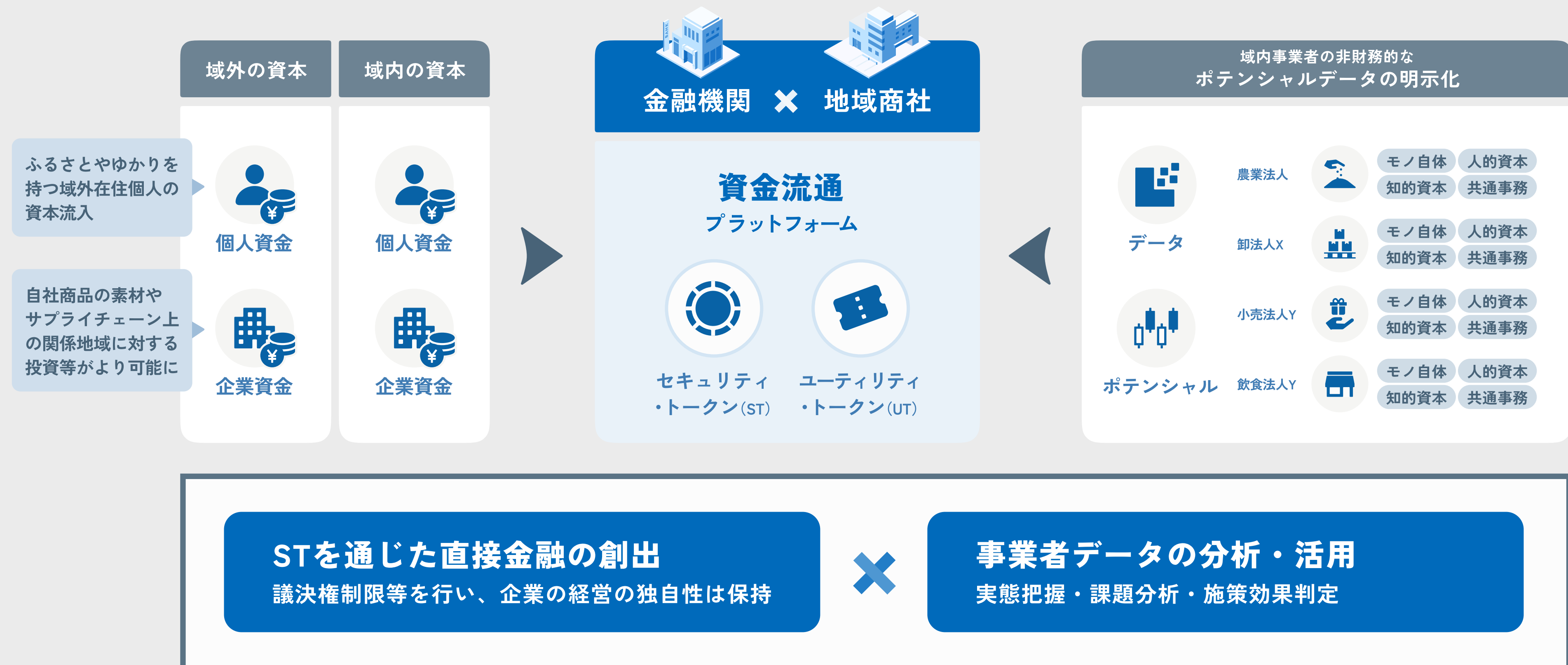
企業の**人的資本**や**知財・ノウハウ**などの**知的資本**を**HRMソリューション**や**プラットフォーム**で収集・見える化することで、「人財」を通じた企業価値の判断に基づく柔軟な金融サービスの提供や、企業の事業転換に向けた人材面での不足箇所の調達・育成による支援を行うことが可能となります。



ケース例 4 | 「おカネ」の地域プラットフォーム

エネルギー資源の地産地消と市民参加

商社と連携して**資金流通PF**を構築し、**ST**や**UT**などの「未来のお金」を活用した金融商品の流通に対応。加えて、銀証分離・優越的地位の濫用に配慮した形で、**企業へのより柔軟な財務支援**を可能とします。また、プラットフォーム内に地域経済への資金流入・循環状況の情報を蓄積する事で、流通データに基づく資金調達手段の多様化・高度化を実現します。



NTT Data