

## 基調講演

テーマ：「都市圏プロ人材の地方での活用について」

説明者：内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局参事官 澤飯 敦

ただいま御紹介にあずかりました内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局の澤飯と申します。

今日は、貴重な機会をいただきまして誠にありがとうございます。略歴に書かせていただきましたとおり、私は金沢市出身で、今日の機会を非常に楽しみにいたしておりました。今日は大勢の皆様方にお集まりいただきまして、本当にありがとうございます。

それでは、時間の関係もございますので、早速、「都市圏のプロ人材の地方での活用について」ということでお話をさせていただきたいというふうに思います。

このお題を財務局から頂戴いたしましたときに、本当に時宜にかなったテーマだなというふうに思いました。実はお題の設定は自由で構いませんよというふうにおっしゃっていただいたんですけれども、北陸地域、特に石川県なんかは、コロナの感染の初期の段階で拡大期が少し他の地域よりも長く続いて、その結果、企業活動、経済に対して非常に大きな影響があったかというふうに存じます。地域企業が、ウイズコロナ、アフターコロナ時代の新しい経営課題に対応していくために、この外部人材の活用というのは一つの方途なんじゃないかなというふうに思っております。

今日は外部人材の活用に関する政府の取組などを御紹介しつつ、皆様方の御意見を後ほどの質疑応答の時間で承れればと思いますので、ぜひよろしく願いいたします。

それでは早速2ページを御覧ください。

こちらは10月の終わりになされました菅総理の臨時国会における所信表明の演説でございます。左側に演説骨子を書かせていただきましたけれども、5番目に「新たな人の流れをつくる」という項目が立てられました。

「新たな人の流れをつくる」という、必ずしも意味がつかみにくいフレーズかもしれませんが、私はこういう地味であるかもしれないけれども、今後の日本社会全体を考

えたときに非常に重要な、あるいは地方分散型の活力ある地域社会の実現、均衡ある発展を考えたときに非常に大切なことが柱として掲げられたことは、大変意義があることだというふうに思っております。

吹き出しに具体的な総理の演説内容を書かせていただきましたけれども、ちょっと読ませていただきますと、「新型コロナウイルスとの闘いの中で、地方の良さが見直される一方で、産業や企業をめぐる環境は激変しています。こうした状況を踏まえ、都会から地方へ、また、ほかの会社との間で、さらには中小企業やベンチャーへの新たな人の流れをつくり、次なる成長の突破口を開きます。大企業にも中小企業にも、それぞれすばらしい人材がいます。」ということで、「新たな人の流れをつくる」ことは、コロナの危機を克服していくという意味でも、それから、中長期的に次の新しい成長段階ということを見据えても、突破口になるんじゃないかというふうなメッセージでございます。

今日は、なぜ「新たな人の流れ」というのが重要なのか、そして、この「人の流れ」をどういうふうにつくっていかうとしているのかということ、政府の施策も交えながら説明させていただければというふうに思います。

まず、地域の中小企業の抱える課題について見てみたいと思います。

3ページは、中小企業の労働生産性が大企業よりもなかなか低水準にあると。これを見ていただければ分かりますけど、2009年よりもやはり年が経つごとに生産性は向上しているんですけども、大企業との生産性の比較では、格差が広がっていることが見てとれるかと思えます。

それから次の4ページでございますけれども、やはり地域の中小企業、いろいろな課題を抱えています。例えば左上のITへの取組状況に関するアンケートですけれども、ITに取り組んでいる割合が大体46.2%と半分以下で、残りの半分以上の企業は、現状、足元では取り組んでいないと。3分の1が全く取り組んでいない、取り組む計画もないというふうな実状がこのグラフからは見てとれます。

また、その右側ですけれども、この三角形、これはよく引用されているものなので皆様方も耳にしたことがあるかもしれませんが、中小企業経営者の事業承継の問題。2025年、380万人の経営者のうち127万人が、後継者が未定であるというふうな事業承継の問題が中小企業にはあります。

また、その下のグラフ2つですけれども、やはり足元、何といたっても新型コロナの業績あるいは企業活動に対する影響、これが非常に大きなものとなっていると。左下の円グラ

フでは、青いところがネガティブな影響ですけれども、4分の3に迫るような割合でマイナスの影響があるというふうに中小企業の皆様はおっしゃっておられます。

また、それを踏まえた今後の対策については、この右の下のグラフですけれども、例えば2番目あるいは3番目にあるような、新しい商品・サービスを開発したりとか、あるいは新しい提供方法を考えていくというふうな前向きな回答もあるんですけれども、一番上に対策なしあるいは今後の対策が分からないといった声が一番多い声として届いているということでございます。

こういった地域の中小企業を取り巻く課題なり現状なりというのを整理すると、この5ページのようにまとめられるんじゃないかなと思って、ちょっと書いてみました。

恐らく地域の中小企業においては、一番上の箱にありますとおり、ウイズコロナ、アフターコロナ時代に対応したビジネスモデルに改革していきたいでありますとか、あるいはこれから事業を拡大するに当たって業務プロセスなりを見直したいとか、あるいは海外なりに販路を拡大させたい、あるいはICTとかAIを導入して生産性を向上させたい、こういった攻めの経営を展開していきたいというふうな思いを中小企業の経営者の皆様方は抱いていらっしゃるんじゃないかなと思います。

こうした課題の克服・解決というのは、今後の企業の成長に関わる非常に重要な経営マターであると。言い換えれば、企業の今後の行く末に関する死活的に重要なテーマであるというふうに思います。ただ、にもかかわらず、その答えは従来の延長線上にあるわけではなく、社内に知見とか経験というものが存在しない。これが現状なんじゃないかなと思います。

一方で企業の足元の状況を見てみますと、オーナー経営者はこういった課題があるということ、取り組まなきゃいけないというふうな思いはあるとは思いますが、しかし、日々やることがたくさんある。例えば、マネジメントだけでなく労務管理でありますとか、あるいは場合によっては営業マンも務めなければならないといった形で、日々たくさんやることがあって孤軍奮闘しているような状態、これが実際なんじゃないかなと思います。かといって、社内で人材を育成しようにも、社内で教育する余裕がなかったり、あるいは先ほども言いましたとおり後継者がいないと、こういった状況にあるのではないかなと思います。したがって、成長戦略、今後に向けた稼ぎ方を整理、明確化できていないと。整理する余裕がなかなかつくれないというのが実態なんじゃないかなというふうに思います。

大企業の場合だと、例えば経営企画部とか、そういった専門的に経営戦略なりあるいは人事組織戦略なりを考える部署というのがあるんだと思いますけれども、やはり地域の中小企業の場合、そういうふうな部署を設けることはなかなか難しいんだらうというふうに思います。したがって、一番下でございましてけれども、やはり今、中小企業には、経営課題をしっかりと整理して、成長戦略、今後の稼ぎ方というものをイメージしつつ、これを実行していく、そういう力を持った、ノウハウを持った経営人材、専門人材というのが必要なんじゃないか、そして、そのためには、外部人材の活用がやはり一つ有効なソリューションになるんじゃないかというふうに私たちは思っています。中でも、外部人材のうち、ここで「ハイクラス」というふうに書かせていただきましたけれども、実際に経営を担える、あるいは経営者の方の右腕になるような、あるいは実際に重要プロジェクトを推進する力がある、そういうノウハウとか専門性を持った、そういった人材が今、中小企業には必要なんじゃないかというふうに思います。その際、ここにプラス地域金融機関というふうに書かせていただきましたけれども、地域金融機関の役割が大変重要になってくるんじゃないかというふうに思います。

6 ページで、なぜ地域金融機関の役割が重要なのかということを少し御説明したいと思います。

金融庁は今、地域金融機関に対して「共通価値の創造」という考え方を求めています。つまり金融機関自身だけではなくて、取引先、地域の企業の皆さんと一緒に、地域の企業の皆様方が繁栄する、発展をするよう貢献する。それによって金融機関自身も発展をする、継続的な経営基盤を確保するというふうな考え方を推し進めています。

その際、ここに太字で書かせていただきましたけれども、金融機関はもとよりファイナンスをする会社なんですけれども、やはりその前にまず顧客企業の真の経営課題を的確に把握する、そうした上で、その解決策に資するアドバイスであったりファイナンスであったりを提供するというふうな金融仲介機能を十分に発揮することが大切なんじゃないかということを行っています。その際、重要なのが、この矢印の下の箱のところなんですけれども、事業性評価、本業支援ということで、やはり地域企業が今何をやるべきか、将来を見据えてどういった方策を取るべきかということと一緒に考える。そういった企業と金融機関の伴走といいたいまいしょうか、そういった支援が今求められているんじゃないかということ金融庁はうたっています。

次の7 ページですけれども、そういった「共通価値の創造」の実現、こういった企業と

金融機関と一緒に発展していこうという考え方の下で、つまり金融機関が企業の本業支援に取り組んでいくという文脈で、人材事業の取組の定着が重要であるということを金融庁の金融行政の方針ではうたっています。この黒丸のところですが、**「人材マッチング等を通じた地域金融機関による企業支援・地域経済活性化」**ということ、太文字のところですが、**「取引先企業への経営改善支援のサービスの一環として」、**下の太文字のところですが、**「経営人材ニーズを掘り起こし・マッチングする取組」**というのを定着させていこうと、そういう考え方が金融行政方針で掲げられているところです。

一方、人材紹介業務自体は、今でも民間の職業紹介事業者が提供しているは提供していると思います。そこで次の8ページで、金融機関ならではの伴走型の人材支援がどういったものなのか。通常の民間職業紹介事業者とどういったところが異なるのかということ、人材紹介業のフローを見ながら御説明をしたいと思います。

「一般的な人材紹介業の範囲」というところをご覧いただきましたのですが、一般的な民間職業紹介事業者は、企業側から、必要な人材のスペックを提示された上で、そのスペックに見合う人材を自分たちが抱えるリスト等から探すと。そしてマッチングをするというふうな工程でやっております。こういった、企業側のほうから欲しい人材のスペックを提供してマッチングするというふうな人材紹介のやり方というのは、例えば工場にこういうことをやる人が今足りません、人手不足ですといったような、既に欲しい人材のアウトラインがはっきりしているような場合は、そういうところにもし依頼すれば、適切な人材が多分紹介されるんだろうというふうに思います。

しかし、先ほど見ましたような、中小企業の課題である生産性向上を推進していく、目指していくに当たって必要なのは、丸の左側のほうですが、まず経営課題を整理をした上で、どういった解決策を講じていくべきかと、ここの部分を明確化することだと思います。ここの部分は、矢印の赤で書かせていただきましたとおり、日常的に地域企業と関わりのある金融機関に期待される役割なんじゃないかと。吹き出しに書かせていただきましたとおり、事業性評価であるとかあるいは伴走型支援という、金融機関の本来の役割と重なる部分であると。ここの部分はやはり民間の職業紹介事業者はなかなかできない部分。ここを整理した上で、それに対応する人材ニーズを切り出すという部分は、金融機関ならではの役割なんじゃないかなというふうに考えられます。

ちなみに「金融機関に期待される範囲」の右側に少し長めの矢印で薄く、「人材事業に先行的に取り組む金融機関が目指している範囲」と書かせていただきましたけれども、ち

よっと脱線しますが、恐らく現在人材事業に積極的に取り組んでいる金融機関であっても、今の段階では、事業性評価なりの延長である、赤い字で書かせていただいた範囲のところに注力されているところが大半なんじゃないかと思えますけれども、もし、今後こちらの右側のほうに矢印を伸ばしていくことができれば、金融機関にとっても収益化を期待することができる、マネタイズする可能性が出てくるかなというふうに思います。ちょっと脱線しましたけれども、いずれにせよ、こういうふうな形で金融機関はやはり金融機関ならではの伴走型人材支援ということが求められる、また、そういうことをすることができるポテンシャルを金融機関は持っているんじゃないかというふうに考えます。

そして次の9ページですけれども、実は今、銀行や協同組織金融機関の業務範囲の見直しの検討を金融庁は進めています。こういった今申し上げたような文脈で、金融機関に、例えばこの絵に描かせていただきましたとおり、「地方創生への貢献」でありますとか「地域の事業再生・事業承継」、こういった問題を克服していく観点から、銀行が、あるいは協同組織金融機関が行える業務範囲を少し拡大しようというふうな検討が今なされています。金融機関は、例えば預金とか、あるいは貸付けでありますとか決済とか、こういった業務が本業である訳ですけれども、金融システムを安定させる等の意味から、銀行や協同組織金融機関は業務範囲が法律で限定されているんですけれども、そこについて少し見直しを行うことで、銀行や協同組織金融機関が人材関係業務などをもう少しやりやすくなるような、そういった改正が検討されているというふうに聞いています。

以上、中小企業の視点から、外部人材の活用の有効性について見てまいりましたけれども、ちょっと視点を変えて、実はその外部人材の活用というのは、地域企業の観点からのみならず、人材の需給を日本社会全体のマクロの視点から見た場合も、やはり進めていくことが必要ということが言えるんじゃないかなということを、ここから何枚かスライドを使って説明をさしあげたいと思います。

こちらの10ページのスライドは第4次産業革命ということで、第1次の動力の獲得、それから第2次の動力の革新、それから第3次のI Cとプログラム、自動化ということに加えて、今、自律化、相互協調、I o TとかA Iが活用される形で物とか情報がインターネットにつながって、それらが互いに自動的に自律的に情報をやり取りしながら最適解を見つけていく、そんな社会が到来するんじゃないか。経済産業省の資料で説明されています。

次の11ページの資料でございますけれども、こういったA IとかI o Tというのが進展していくと、どういうふうに人材の需給のバランスに影響していくか。これは三菱総研

の試算なんですけれども、それによって約730万人ぐらい雇用が失われるんじゃないかと。逆に400万人の雇用が新しく技術革新がもたらす新しい職として創造されるんじゃないかというふうに書かれています。そして、少子高齢化がもたらす労働供給減290万人を差し引いたとしても、数十万人が過剰になってしまう形で人材の需給バランスというのが崩れる。こうした試算が出ております。

次の12ページですけれども、今見た11ページは増減の要因別でのバランスを見たものですけれども、12ページはそれを業務の種類ごとに見た場合にどうなるかという絵でございます。例えば生産、輸送、建設を担っているような90万人が過剰になり、事務職を担っている120万人が過剰になり、一方、専門職、技術革新をリードするような、そういった職種というのが逆に170万人不足していくんじゃないかというふうな試算となっております。こういった試算から、職業やあるいは分野を超えて、人材が社会全体で移動していくということが、マクロの人材需給バランスという点で今後重要になっていくということが見てとれるというふうに思います。

次の13ページ、こちらは経産省の資料からちょっと引かせていただいたんですけれども、例えば、赤線で引かせていただきました部分ですが、我が国の雇用のボリュームゾーンであった従来型のミドルスキルのホワイトカラーの仕事が大きく減少していく。代わりに、この表で赤で囲ませていただきましたけれども、経営戦略を担ったり、あるいは新たなビジネスモデルを支える、そういった仕事というのが今後増えていくんじゃないかというふうなレポートなんかも出ているところでございます。

ここまで、地域企業の観点、そしてマクロの人材需給の観点から人材の活用の必要性ということを見てきましたけれども、実際にそんな都市圏のプロ人材が地域企業に来てくれるんだろうか、首都圏人材はどういうふうな気持ちでいるのかということ、次の14ページ以降のアンケートで少し見てみたいと思います。

こちらは、日本人材機構が去年の3月に実施した、1都3県に住んでいて、かつ東京都に勤務している管理職以上の人たちにアンケートを取った結果でございます。地方で働くことについて興味はありますかというふうな問いに対して、「興味がある」「やや興味がある」を合わせて、約半分の人たちが興味があるというふうに回答しています。また、十分に魅力あるオファーなら、いつ地方のほうに転職しますかというふうな問いに対して、「すぐにでも」というのが20%、「一、二年後」だったら13%、「3、4年後」まで含めると約半分ぐらいが地方に転職してもいいよというふうな回答を示しています。

さらに次の15ページを御覧いただきたいんですけども、先ほどののは今年の3月ということで、コロナの感染が拡大する前の話ですけども、感染拡大後、地方で働くことへの関心はより一層高まっています。こちら、世代別に書いてありますけれども、約3割から4割の人たちが、地方で働くことに対してより関心が強くなったというふうな回答をしています。

こうしたことを、先ほど見てきた今後のマクロの人材需給バランスや、あるいは地域企業の実態なんかと合わせて考えますと、やはり人材を実際に需要する地域企業側と、それから人材を供給する担い手になる首都圏人材、この間にマッチングしていく可能性というのがあるんじゃないかというふうに私たちは見えています。そういう観点から、次の16ページ以降、国はどのような人材マッチング事業を行っているのかということをお紹介したいと思います。

16ページ、こちらは先導的人材マッチング事業という、内閣府、内閣官房が実施している事業になります。こちらはどのような事業かと申しますと、先ほど申し上げましたように、日常的に地域企業と関わって地域企業を知悉している地域金融機関等にマッチングを担ってもらうために、マッチングが1件成約するごとに最大100万円の補助金、インセンティブを地域金融機関等に対して付与するという事業になっております。これによって地域金融機関等に企業の経営課題の把握及びそれに対応する人材ニーズの切り出しをやってもらった上で、人材マッチングを行ってもらう取組みを促進していこうと、そういうふうな事業でございます。

17ページでございますけれども、この事業は、金融機関が手挙げ方式と申しまししょうか、自分でこの事業に参画しますということをおっしゃっていただくということが前提となっていて、北陸地方ではこの5つの金融機関が参加いただいています。ちなみに、左上の箱で第一地銀が48行、第二地銀が11行参加していますというふうなことを書かせていただいておりますけれども、全国に第一地銀は64ありまして、第二地銀は40弱ぐらいありますので、全国平均での率に照らすと、北陸地域の金融機関は先導人材事業に非常に積極的に関わっておられるということが言えます。また、信金は全国に大体二百数十庫あると思いますけれども、先導人材事業に参加しているのは7庫なので、参加率はまだ2%ぐらいに止まっていますけれども、北陸地域には地域のために非常に汗をかいている信金が多くあると思います。この前閣議決定された第3次補正予算案の中で、本事業の予算として10億円計上されましたので、補正予算案が成立すれば来年も事業を継続するということにな



りますので、北陸地域の信金にもぜひ積極的に御参加いただければというふうに思います。

18ページでございますけれども、これは「プロフェッショナル人材事業」というマッチング事業です。こちらは平成27年の10月から始まった事業なんですけれども、こちらが先ほどの先導人材と異なるのは、マッチングしている主体が道府県になります。道府県が、この絵にございますようなプロフェッショナル人材戦略拠点という拠点を設けまして、その上に枠囲みで書いてあるような、例えば従来事業からの脱却あるいは新事業開発、新販路開拓、こういったことに相談に乗ってあげながらプロ人材のニーズを明確化しマッチングする、こういった事業になっております。

右上に実績のグラフがございまして、折れ線が相談件数で、棒グラフが実際の成約件数になりますけれども、約5万件の相談に対して約1万件マッチングしているような形です。実際にマッチングした人材のミッションとかポストを下の円グラフに書いてございますけれども、ミッションを見ますと、生産性向上であるとか販路拡大であるとか経営管理であるとか、こういった経営課題に直結するようなミッションに対応する人材がマッチングされているということが分かるかと思えます。ポストで見ますと、先ほどの先導人材よりは少しクラスが落ちるかもしれませんが、しかし、エキスパートが4割、役員、部長相当、これも1割以上を占めていると。こういった形で専門人材がマッチングされているというふうなことが見てとれるかと思えます。

次の19ページは、プロフェッショナル人材事業でマッチングされた成約事例、福井のセーレンの事例でございます。こちらは、まち・ひと・しごと創生会議という閣僚の皆さんが集われる会議でも紹介させていただいた事例なんですけれども、セーレンが航空宇宙分野に、宇宙関連分野に乗り出そうというときに、専門人材をプロフェッショナル人材事業を使って獲得したという事例になります。

次の20ページを御覧ください。こちらは、企業側から見た副業人材活用のメリットということで、先ほどちょっと兼業・副業の人材の活用可能性について申し上げましたけれども、それを少し我々なりに整理したのがこのシートになります。例えば常勤雇用の場合は、条件に合う人材がエリア内にいなかったり、あるいは経歴とか条件には合うんだけど金額が折り合わないとか、こういった問題で泣く泣く諦めざるを得ないというふうな場合があり得るかと思うんですけれども、これに対して副業人材の場合は、その下に書かせていただいたような様々なメリットがあるんじゃないかと思えます。例えばピンポイントのミッションに対応可能であったり、あるいは自ら手を動かしてもらえる。兼業・副業とい

うのは様々な雇用形態あるいは業務形態が考えられるかと思うんですけれども、例えば業務委託の場合、そういった契約の中でミッションを明確にするということが出来ますので、例えばある仕事だけを担ってもらったりとか、あるいは口だけではなくて実際に手を動かして仕事に携わってもらおうというようなことを明確化することができるといったような利点があるかと思えます。あるいは、先ほど申し上げましたように、人件費が抑制できるというふうな点もあると思えますし、ここに「お試し採用」と書かせていただいたんですけども、例えば常勤雇用を前提にしたい人材であっても、やはり実際にマッチするかどうかというのは働いてみないと分からないというふうな面もあるかと思えます。こういった点、兼業・副業ですと、まず試用期間として活用するといったようなことも可能かと思えます。あるいは、先ほど申し上げましたようにリモートでの対応も可能だと思えますので、そういう意味では、物理的に人が移動しなくても、冒頭に申し上げましたようなまさに「新しい人の流れ」の象徴としても、この兼業・副業人材の活用というのは考えられるんじゃないかなというふうに思います。

21ページは、大企業においてもこういった副業解禁の動きが出てきていますよという御紹介でございます。それと、そういう動きの背景としてというか、それと軌を一にして厚労省はガイドラインとかモデル就業規則を改正しています。それによって兼業・副業を企業側も人材側も行いやすいように環境整備が政府で現在進められているところです。

22ページは、大企業人材の方も、副業への関心が高まっていますよということを示すデータであります。上のほうのグラフでは副業自体への関心度の高さが見て取れます。下のほう、副業をした後に地域への移住・転職につながる可能性があるかと思えますかというふうな問いに対して、どの世代も7割前後の人たちが可能性があるというふうに答えていらっしゃる。ここにもやはり「新しい人の流れ」がつけられる可能性が見いだせるんじゃないかなというふうに思います。

最後に、23ページ、24ページでもう一つ政府が取り組んでいる事業を紹介したいと思います。先ほど申し上げました先導的人材マッチング事業でありますとか、あるいはプロフェッショナル人材事業というのは、これは地域企業側に立った、地域企業に寄り添った、そちらのほうの人材ニーズというのを掘り起こす、そういったことを通じたマッチング支援策ですけれども、一方で人材供給側、こちらのほうのリスト整備等もやはり「新しい人の流れ」をつくっていくためには不可欠だろうということで、今、大企業人材リストを整備するというふうな取組を進めております。

最後の24ページでございますけれども、具体的に何をやろうとしているのかといいますと、大企業から地域企業に送るために人材リストを作るということもそうなのですが、吹き出しを二つ書かせていただきました。①は、地域企業の経営人材獲得を支援するという事で、いわゆる地域企業と都市圏の企業の報酬水準の間にはサラリーギャップというのが存在します。こういったものをある程度予算で補助することによって、地域企業への人材の流れを円滑にできないか、こういった検討を今進めています。

もう一つは②ですけれども、地域企業での活躍を後押しするために、「地域の実情や中小企業の経営の実態を事前に理解してもらうための機会」ということで、例えば大企業人材に研修とかワークショップを行うことによって、実際に地域企業に移ってもらった際に、地域企業で実際にすぐに働いてもらえるよう、そういった機会を整備することが重要なんじゃないかということで、検討を行っています。少し言葉を選ばずに申し上げますと、大企業人材というのはやはり大きな組織の中でサラリーマンとして活躍していたような人ですので、ともすれば与えられた仕事だけをこなす人間になってしまっていて、何でもやらないといけない地域の中小企業で働く人材としては、そういったマインドセットの部分も含め、実際に転職等するとなると障害になる面もなきにしもあらずかと思えます。こういった点、地域の実情とか中小企業の経営実態みたいなものを事前に把握してもらえれば、その分ある程度スムーズに地域企業に関与することが可能になるんじゃないかということで、こういった施策の検討を進めております。

すみません、お時間が参りまして、ちょっと最後駆け足になってしまいましたけれども、こういった形で、今日の副題に書かせていただきました「新たな日常」に対応した「新たな人の流れ」ということが、地域の中小企業にとってもそうですし、やはり日本全体における人材の有効活用といった観点から考えても、今後ますます必要になってくるんじゃないかということで、今日は外部人材活用について御紹介をさせていただきました。

御清聴どうもありがとうございました。

以上