

国際金融都市・東京のあり方懇談会(第 8 回)

2017 年 10 月 13 日

場所： 東京都庁 第一本庁舎 7 階 大会議室

1 開会

事務局： それでは、定刻となりましたので、ただ今から第8回「国際金融都市・東京のあり方懇談会」を開催いたします。なお、本日の次第および会議資料はタブレット内に入っております。本日のご出席者につきましては、タブレット内の出席者名簿・資料1と、それから座席表・資料2をもって代えさせていただきます。タブレット内の資料は、説明時は、説明にあわせまして資料が動くようになっております。では早速でございますが、これからの進行につきましては斉藤座長にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いたします。

2 議事

(1) 最終とりまとめ

齊藤 惇: はい。それでは次第に従いまして進行いたします。この懇談会も昨年 11 月に第 1 回を開催いたしまして、1 年近くが経過いたしまして、ご案内の通りこれまで 7 回にわたりまして東京を世界に冠たる国際金融都市として、再び輝くための課題とその解決策について、さまざまなテーマで議論を重ねてまいりました。

今回は第 7 回までの議論を踏まえまして、懇談会としての最終とりまとめを行いたいと思います。で、この最終とりまとめを参考にしつつ、東京都の方で、都が今後取り組む施策についての最終構想を来月発表されると聞いております。まず、懇談会の最終とりまとめにつきましては、資料 3 と 4 を、そして続いてこのとりまとめを受けた次のステップとしてですね、金融プロモーションの組織の設計について、資料 5 をそれぞれ有友委員から説明をお願いいたします。それではお願いいたします。

有友 圭一: はい、座長ありがとうございます。座長からもご説明いただいたようにですね、皆様のご意見をもとに、東京都政策企画局とともにですね、最終とりまとめを行いました。まず 5 ページ目をめくりましても、これはおさらいですが、これまで 7 回懇談会を実施いたしまして、1 回目から 4 回目までは What、何をするのかと、施策の定義をしました。その一環で SWOT 分析をしたりですね、Vision を議論したり、施策の優先付けというものを定義いたしました。

次に、5 回目から 7 回目までは How ですね。それをじゃあ、どうやって実現するのかと。さらに実現に向けたその具体的な課題というのは何なのかということも、議論したわけですが、実態としてはですね、5 回目、7 回目、6 回目、7 回目、なかなか時間が十分ではなくてですね、議論がまだ十分なされていないことも実態としてはございます。

そんな中でですね、我々一貫して、6 ページ目でございますように、このインベストメントバリューチェーンというフレームワークを 1 回目から 7 回目まで一貫して使い続けてきました。

で、なぜこれを使い続けてきたかというおさらいなのですが、施策がたくさんあってですね、それぞれの関連性が何なのかということを毎回おさらいをすると、それぞれの施策がどういう形でですね、連携しあって、さらにですね、重要なのは、これは金融機関のためにやっている取り組みではなくてですね、最終的には国民、あるいは都民のためにやっているのであることを確認するためにこのバリューチェーンを使ってきたということでございます。

次の7ページ目に参ります。ここに施策一覧とですね、それから推進母体、あーごめんなさい、推進主体のですね、一覧を書いております。で、ご覧の通りですね、東京都単体でできる施策はほとんどありません。ほとんどの施策が官民連携でなされる必要があるということなんですね。

これは聞こえはいいんですが、放っとくとどういう状態に陥るかという、何度も小池知事から**Warning**があったようにですね、**NATO**に、**No Action Talk Only**に陥る可能性があります。官民連携いいよねと、いいんですけども、それって誰なのかっていうと、なかなか誰のこともなかったりしますので、そこは我々は今後注意していく必要がございます。

8 ページ目からですね、時間の関係もあって、施策の内容をですね、とりまとめたものでございますが、まずはこの成長を底支えするインフラ整備についてなんですけれども、ここはかなり明確にはなっております。

で、とくに「**A-2**」というふうに書かれていますが、行政手続きの英語対応、相談体制整備というものはもうすでに進行しております。ただ私ども海外で誘致活動を通してですね、海外のさまざまな資産運用会社などと話していると、あまり知られていないと。なので、今後どういう形でこれをさらにプロモーションしていくのかということを検討していく必要がございます。

次に、9 ページ目でございますが、金融サービス・プレーヤーの誘致・育成ということですね。これもずいぶん内容の充実した議論ができたと思うのですが、例えば東京金融投資表彰について見ますと、これはすばらしい試みであることは間違いないのですが、その先にですね、優秀な人材の定着にどうつなげていくのかという議論はさらに詰めていく必要がございます。

それからEMPについては、かなりテクニカルなですね、設計をしていく必要がございますし、最後にその、高度金融人材の育成ということもですね、どうやって育成するのかだけではなくて、育成したあとどうするべきなのかと、もう一度サラリーマンになってもらうのか、それとも事業を立ち上げるのか。あるいはEMPにEnrollしていただくのかというようなことを、さらに詰めていく必要がございます。

10 ページ目でございますが、ここでクラスターとかエコシステムとかですね、レギュラトリー・サンドボックスという、いわゆるパスワードが何度も議論されてきたのですが、これもですね、特区を活用することで、そこでイノベーションを促進するクラスターを作るのであるという議論、これは確かにその通りで、誰も反対する人はいないのですけれども、じゃあ明確にそのサンドボックスっていったいどういう形で砂場のスコープを決めるのかということは今後詰めていく必要がございます。ここは特にですね、先進的な事例を持っている、UK、英国の方からも学ぶ必要があるかという風に思います。

トータルで申し上げますと、ずいぶん Productive なですね、実のある議論がこれまで7回できたとは思いますが、まだまだ設計として詰まってないこともたくさんございます。

そんな中でですね、11 ページ目に書いてございますが、前回平野会長からもあったように、「小さく生んで大きく育てる」ということ、これが重要ですし、そういったことを通じてですね、Momentumを維持し続けると、さらに、進捗をTransparent、透明化していくということが重要かという風に思います。

で、それからですね、Howの部分ですね。これがまだ途中で、道半ばでございますので、今後この設計を官民連携で詰めていってですね、最終的にはExecutionに持っていくということが重要かという風に考えています。

したがって、2 ページ目にありますように、WhatとHowだけでは十分ではなくてですね、ここまで国際金融都市・東京のあり方懇談会で議論しましたが、これをなんとかExecutionに持っていくことによって国際金融都市・東京を実現していくのであるということが、我々のこの懇談会のとりまとめであるという風に考えます。

で、次に、このまま続けてご説明させていただきますけれども、40 ページ目まで飛んでですね、それではこの官民連携っていったい何なのかということですね、議論させていただければという風に考えます。

で、ご案内の通りですね、今日ですね、ずいぶんたくさん施策が提言されてですね、まだ設計の途中のものもあって、さらに実現していかなければいけないと。一方、6 回の懇談会で、海外主要都市、UK、パリ、それからフランクフルトなどの事例を基にですね、プロモーション組織というものが需要だということも議論させていただきましたが、この 2 つを組み合わせるとですね、この官民連携ということとプロモーション組織をどうつなげていくのかということですね、相談させていただきたいという風に考えます。

で、42 ページ目はですね、これは第 6 回懇談会の資料、Jonathan B. Kindred 氏と私の方でご説明させていただいた資料のおさらいですが、5 つの重要な役割がございます。

マーケティング、検証ですね、ビジネスの促進、それから金融ビジネスのインキュベーション、政策提言・主張、こういった取り組みをですね、プロモーション組織が担って行って、今後ですね、継続的、継続的に東京がですね、国際金融都市として成長していくためのドライバーになっていく必要があるということをお話しさせていただきました。

で、さらに 43 ページ目ですが、これを実現するためには、この懇談会メンバーの多くの方が、それぞれ Industry Association といいますか、産業協会ですね、責任者を務めてらっしゃるのですが、さまざまなこういった協会と連携をしながらですね、このプロモーション組織を実現していく必要があると。さらには東京都のみならず金融庁、それから JETRO などからもサポートもいただいで推進していく必要があるだろうというような議論を 6 回目でもさせていただきました。

で、これがプロモーション組織の立て付けなのですが、一方 44 ページ目をご覧くださいと、ほとんどの施策っていうのは民間と東京都が連携して推進していく必要があると思いますので、この推進をですね、この施策を受け皿として、プロモーション組織というものがあるのではないかとこの風に考えております。

すべてを引き取るということも難しいかと思いますが、こういったものの多くをですね、少なくともいくつかをプロモーション組織の方で引き取っていくべきではないかという風に考えています。

一方ですね、この東京版金融プロモーション組織ということについて、さらに詰めていかなければいけないことがございまして、どういった形です、機能をですね、定義していくのかと。どういった機能をこのプロモーション組織で引き取って、ガバナンス体制をですね、官民連携でどう設計していくのか、業務をどうやって執行していくのかと。さらに、運営するに必要なですね、予算をどういう形で捻出していくのか。こういったことを詰めていく必要があるのですが、少なくともこういう受け皿が必要であってですね、この受け皿を使って、今ですね、ホップ・ステップ・ジャンプのステップのところにおりますけれども、このステップである設計と具体化ということを終らせて、さらにそれを推進、実現していくということ、このプロモーション組織を中心に引っ張って行ってですね、東京をですね、国際金融都市として成長させていくということを目指したいという風に考えております。私からのご説明は以上でございます。

斉藤 惇： はい、ありがとうございました。最終とりまとめにつきましては、その懇談会で提案された施策が、ほとんどご案内の通り網羅されていると思いますし、事前にですね、皆様方にご意見をいただいているという風に理解しております。このあとですね、また意見交換の時間を取っておりますけれども、それを一応踏まえた上でですね、本資料の修正につきまして、私に一任をいただくと、これを懇談会の最終とりまとめにしたいという風に思いますけれども、よろしゅうございますでしょうか。はい、ありがとうございます。それではそうさせていただきます。

知事はこのあとですね、ご退出されますので、早速ではありますけれども、この最終とりまとめというものをお受けしてですね、知事より構想策定に向けた方針、決意等々について、一言を願いたいと思います。

小池 百合子： あの、皆さま、一年弱ではございましたけれども、大変精力的にご議論をいただきまして、おとりまとめ賜りましたこと、改めて感謝申し上げます。国際金融都市・東京、もう一度その活気を取り戻す。そのために何が必要なのか。そしてまた、さらにはその後、持続的な成長・発展をするためにはどうすべきなのか。日本にはヒト・モノ・カネ・情報があり、それが東京に集積をしている。それをどうやって活用して、そして、東京、さらには日本全体のけん引役になれる

か、ということをご議論いただいていたかと存じます。

その意味で、とても具体的におまとめいただきました。皆さま方のご努力に改めて感謝を申し上げたく存じます。皆さま方のこのとりまとめを受けまして、来月には東京都として「東京版金融ビッグバン」とも言うべき構想をですね、発表したいと考えております。鋭意作業をいたしまして、そして、皆さま方にもまた途中お知らせ、ご報告などもして参りたいと思います。その中で、その構想の中で5つ主な取組がございますので、私なりに今後のアクション、どうするのかということをお述べたいと存じます。

1つ目が、今もとりまとめにで、とりまとめしていただきましたけれども、官民が一体となった海外プロモーション活動をしましょう、ということがございます。本日も皆さま方から協力的なコメントをいただいた、プロモーション組織。これについて、東京都も、関係の皆さまと共に汗をかいていきたいと思っておりますので、是非とも懇談会における議論が冷めないうちに、早速進めていきたいと思っております。

官民ともに覚悟を決めまして、ここはロンドン、そして、シンガポールなどにも対抗できる組織としていく必要もあろうかと思っております。そして、この組織がサステナブルに活動できるようにお互いにこのお金を出し合っていくと。そして、規模感は別にいたしましても、そのプロモーション組織がきっちりと前に進めるようにしていくのはどうか、と考えております。組織の構成や事業の内容や運営方法、様々な詳細は有ろうかと思っておりますが、それぞれ英知を結集して具体化をして参りたいと考えております。この組織を中心として、海外プロモーションのほか、都が先行して取り組んでおります、アクセラレータープログラムなどの事業がございますが、それらを拡大発展させていきたいと、このように考えております。

また、先ほど発表いたしましたのですが、来月、私シンガポールに出張することを予定致しております。これはリークワンユーインスティテュートの関係で、ご招待を受けるものでありますが、丁度その際、世界の投資家の皆さまもお集まりになる機会があるということがございますので、しっかり国際金融都市・東京の魅力をシンガポールで発信していきたい。海外金融系企業の誘致につなげていきたいと、このように考えております。

2つ目が、以前からご提案いただいております東京金融賞、この創設であります。これは、都民の皆さまによる事業提案制度を新たに作っておりますけれども、その金融版と言っても良いかと思えます。

都民のニーズ、都政の課題、そして、世界的なトレンドとなっております ESG 投資の普及などについて、金融サービスを用いて解決する企業を対象にして表彰制度を作りたいと考えております。来年度にも、この東京金融賞を早速作っていきたくと考えておりまして、国内だけでなく、海外からも多数の企業にエントリーしていただき、将来的にはこの国際金融都市・東京の象徴となる、そんなアワード、賞にしていきたいと考えております。

3つ目、新興資産運用業の業者の育成プログラム、つまり EMP の導入でございますが、機関投資家などから若手の資産運用業を育成するプログラムであります EMP について、シンガポールなどの例に倣いまして、東京にも導入する。ということで、資産運用業の活性化、それがすなわち、東京の経済成長に繋がっていくと、このように考え進めて参るものであります。

この EMP の本格導入というのは日本初の試みとなるわけでございますけれども、基本的には、リスクはノーリスクで行きたいという傾向がございますけれども、その我が国金融のパラダイムを大きく転換する政策として推進をしていきたいと考えております。まずは、今年度中にも関係者を集めましてセミナーの開催をする。それから EMP に対する認知度を向上するための、来年度には認知度を向上させるという一方で、来年度には趣旨に賛同いただける機関投資家などとともに東京版 EMP の創設を目指していきたい。これが3つ目。

4つ目。税負担の軽減でございます。法人税の負担軽減策として、資産運用業者、そしてフィンテック企業の新規参入促進に向けて、国家戦略特区制度を活用した平成30年度税制改正要望が、都からの働き掛けもございまして、先日、内閣府から財務省に対して提出をされたということで。これはかなり、私も(自民)党税調にもおりましたけれども、確実な一歩に繋がっていると思えます。

これをどう、丸・バツ・三角の中で丸に上げ、二重丸にするかしっかり進めていきたいと思います。アメリカではトランプ政権が 20%、フランスはマクロン政権 25%、と法人税の減税を掲げている。先日は、香港が 8%とっておりました。この海外の企業誘致競争に勝ち抜くというのは並大抵のことではございませんが、我が国もまさしく都と国が連携すべきことはこの分野でございまして、スピード感を持って対応していきたいと、私は考えております。

最後の 5 つ目。この懇談会を受けた最初のアクションといたしまして、新しい取組を発表したいと思っております。それは、懇談会で Sir Roger や大使館、英国大使館の方から様々なご提言を具体的に頂戴しておりましたが、シティ・オブ・ロンドンと金融分野で東京都が交流、協力を深めていくための MOU、合意書を締結することといたしましたので、この場で皆さま方にお伝えをしたいと思います。

具体的には、金融分野のイベントや金融教育プログラム、グリーンファイナンスなどの ESG 投資、プロモーション活動などの連携を考えております。今後、早急に詳細は詰めて参りますけれども、実際の署名式は来月にも行いたいと考えております。

Sir Roger にはこれまでも、このテレビ会議でご参加いただいたものでございます。一度は直接お越しいただきました。確実にシティ・オブ・ロンドンとの連携を深めていくということでございまして、斉藤座長におかれましてはですね、色々ご提言をいただいているのがこうやって実りつつあるというのは、大変嬉しく思うところでございます。

この懇談会は、今日が最終回ではございますけれども、懇談会での議論、そして今後東京都が策定する構想で掲げました取組がですね、NATO、No Action Talk Only とならないように今後とも皆さま方のご協力をいただきたい、このように考えております。これからはまさしくアクションの時代、どうぞ皆さま方とともにアクションを進めて参りたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

斉藤 惇： ありがとうございます。それではですね、今お話がありました、この The City of London との MOU の締結について、この 11 月から、第 690 代の Lord Mayor に就任予定でございます、Charles Bowman さんからビデオメッセージが来ておりますので、これをちょっとここで見ていただきたいと思います。どうぞお願いします。

Charles Bowman： 知事、そして、懇談会の皆さま、今日はお話の機会をいただき誠にありがとうございます。

私は Charles Bowman と申します。最近、次期シティ・オブ・ロンドンのロードメイヤーに選ばれて、11 月 10 日に就任いたします。このような変化に富む、世界が不確実な時期にこの役割を担うことを大変楽しみにしております。

本職は数年前に Sir Roger も務めていらっしゃいました。彼はワシントンにおり、世界銀行の会議でグリーンファイナンスセミナーのプレゼンをしていらっしゃり、本日ご一緒できないことを申し訳なく思っています。

ロンドン市場で30年働いてきた者として、東京が専門性や新しいアイデアを有する企業の誘致を促進し、国際金融都市となるための懇談会の皆さまの意志とコミットメントを大歓迎いたします。

この課題に対しての皆様の真摯な姿勢を拝見し、その政治的なリーダーシップを称賛いたします。

英国は日本と長い友好関係を有しており、ロンドンと東京の関係は深く、重要なものです。従いまして、シティ・オブ・ロンドンのロードメイヤーとして私ができる限りのサポートをさせていただきたいと思っております。

そのため、東京都とシティ・オブ・ロンドンとの MOU(合意書)の締結を非常に歓迎します。より深い協力関係を築くことは相互にとって有益と考えます。我々のこれまでの経験から申し上げますと、金融サービスでの協力と言うのはただの足し算ではありません。より多くの資金が移動し、新規事業を生むことにつながるため、多くの場合は2+2=5またはそれ以上になります。

これは特に、デジタル技術を利用した分野や金融商品の新たな販売やマーケティングにおいて顕著に表れている気がします。グリーンファイナンスもそうです。

教育、ESG 投資、共同イベントやプロモーション活動に、特にご興味があると伺っています。大歓迎いたします。

私共からは、将来的には協力関係をより広範囲に広げ、例えばMOUにマーケットアクセスなども含まれることを望みます。ご周知のように、ロンドン市はTheCityUKの主要スポンサーであり、最近、日英アクセスマーケットグループの設立が発表され、喜ばしいことです。

来月にはMOUを締結し、実際の取組、つまり、新たなる、そしてより深い協力関係に、注力したいと思います。

Roger と私もビデオで署名式と一緒に参加できると良いのですが、その時に皆様にお会いできることを楽しみにしています。来年の5月の来日をとても楽しみにしており、MOUの目的達成を進めたいと思います。

どうもありがとうございました。そして、「頑張りましょう！」。

ありがとうございました。

斉藤 惇: はい、ありがとうございました。The City of London との提携は国際金融都市・東京の実現に大きく貢献するものということでございますので、ぜひ協定の提携、そして具体的なアクションを期待したいと思います。

それでは、知事のご多忙でございますので、ご退出されます。どうも知事、ありがとうございました。

小池 百合子： 皆さん、ありがとうございました。今の第 690 代シティ・オブ・ロンドンロードメイヤー就任予定者のチャールズ・ボウマンさん、ロンドンからのご出演でございました。ありがとうございます。そして、川本さん、今日はどちらですか。

川本 裕子： ロンドンです。

小池 百合子： おー、はい。ありがとう。

川本 裕子： ロンドンの朝です。

小池 百合子： 時差は大丈夫ですか、ありがとうございます。そして、谷家さんはどちら？

谷家 衛： 僕はマレーシアです。

小池 百合子： マレーシア。本当に世界で活躍されておられる皆さんが、8 回もこの会議にお付き合いをいただき、大変なお知恵を出していただきました。本当に感謝申し上げます。

そして、具体的なシティ・オブ・ロンドンとの連携とをベースといたしまして、これから国際金融都市・東京、真に再ジャンプをするということに繋げて参りたいと思っておりますので、どうぞ皆さま引き続きご協力のほどよろしくお願いを申し上げます。東京賞の方もどうぞよろしくご指導のほどお願いいたします。誠にありがとうございました。

一同： ありがとうございました。

斉藤 惇： それではですね、これから意見交換に入ります。自由に。皆様方からは先ほどのプロモーション組織、ここがちょっと今後ですね、考えていかなきゃいけないのですけれども、これに関する発表等を踏まえまして、今後この内容をどのように実現していくべきかということを中心にコメントをいただきたいと思います。

今 4 時 6 分ですけれども、4 時 55 分ぐらいまで一応時間はありますので、ロンドンからもマレー

シアからも大いに意見を出していただきたいと思います。どうぞ自由に。どなたからでも結構です。今後のプロモーションの組織構築について、先ほどの図の 5 は出しといた方がいいかもしれない。どうぞ。

Jonathan B. Kindred: 斉藤さん、ありがとうございます。先ほどの有友さんのプロモーション組織に関するプレゼンテーションの終盤で触れられた 5 つの項目が、今後の必要なアクションを的確に捉えております。今までの詳細な議論とこの組織のコンセプトの構築とを有効に活用し、時限性を意識して、各項目の決定をする次のステップに迅速に取り組み、実行に移すことが極めて重要と考えます。この 1 年間議論してきた様々なイニシアティブを推進するために、この組織は素晴らしいフォーラムであると考えます。適切なリーダーシップとガバナンスのもと、この組織が早く設立されるほど、我々に求められている様々な施策の実行、アクションに向けて有効に機能することとなるでしょう。以上、私の考えを再度申し上げたく思った次第です。ありがとうございました。

斉藤 惇: ありがとうございました、Jon さん。他にどうですか。どうぞ。佐山さん。

佐山 展生: ちょっと聞き漏らしたんかもしれないのですが、今後の **Execution** に向けて、いつまでにどの辺のイメージなのかっていうところってというのは、どういうイメージなんでしょうか。**Execution** のイメージですね、将来的なタイムスケジュールというか。もちろんそれをこれから決めますけれど、だからそれはそれで構わないですけど。

斉藤 惇: ま、あの一。

佐山 展生: ちょっと、どういうお気持ちかなと思ひまして。

斉藤 惇: だから今のステージは、我々がこうディスカッションしてきたテーマが今、知事が 5 つにサマライズされましたけれども、だいたいそういうことですよ。で、そのもっと詳しいことは、これをサマリーとして都側に渡しますので、その来月に都の方でこれを作るということになるわけですね。

ただ、問題は、今までもこういうことはいろいろな知事とかがいろいろなことをやってきたのだけれども、宙ぶらりんになるわけですね。だから、おそらくここで会議が終わって、都に渡しました、終わりました、だけではおそらく駄目だろうということで、そのプロモーション組織というのを作り上げてですね、やはりプッシュを一緒にしていかないといかんと、こういうことだもんですから、まだその時間とかそういうのはちょっと。

佐山 展生： そこで決まってくるということですね。

斉藤 惇： はい、そうです。

佐山 展生： あともう 1 つ、リクエストとしては最終的な度合いですね、イメージ、こういう形にしたいというのが、そこでもう決まると良いかなと思います。

斉藤 惇： そうですね。そこで決めていくということで、はい、はい。

佐山 展生： はい、以上です。

斉藤 惇： はい。この図の 5、プロモーション組織の設立とあって、各協会とかなんかのコミットを 1 つお願いしているわけですが、どうでしょうかね、平野さん。どうぞ。

平野 信行： このプロモーション組織に関する構想は政府の未来投資戦略 2017 にも掲げられた東京国際金融センター構想の推進に沿った施策だと思っております。もちろん先ほど知事がおっしゃったように、東京都にとってのみならず日本経済全体にとっても、有益な構想でありますので、銀行界、全国銀行協会としても、ぜひこれをサポートして参りたいと思っています。

ただ、先ほどからも話題になっている通り、ここまでの作業というのは概念設計でして、先ほど知事がアクションだとおっしゃいましたが、私もアクションが大事だと思います。Kindred さんも Exeditiously という言葉をお使いになったけれど、まったくその通りで、実は中身はそんなに詰まっていないと思います。プロモーションというのは何かをプロモートするわけで、何を売りにいくのかという、かばんの中に詰めるものがないと売りにいけないわけです。

今回知事がシンガポールで最初のメッセージを発信されるというのはとてもいいことだと思います。先ほどの Lord Mayor も今世界銀行の総会関連のイベントに出ておられると思うのですが、そういうことも含めて、立ち上げの発信はやるべきですし、同時に、Expediently に中身を詰めないといけなないと考えております。

今回大きな柱として 2 つの柱、アセットマネジメントと FinTech ということで、これは前回は申し上げましたけれども、どちらも正しい施策だと思いますので、具体的にそれぞれについて何をやるのかというのをぜひ詰めていきたいと思っています。

その一環で、アセットマネジメントに関して、前回少しお話ししようと思って資料をご提出しましたが、十分ご説明できなかったのもう一回簡単に申し上げたいと思います。この設計図の段取りとしては、まずは海外のアセットマネジメント会社のセールス機能を国内に呼び込んで、最終的には個人に帰属する 1,800 兆の金融資産の運用の多様化、それから高度化を図る、すなわち金融商品の輸入を促進するということです。

次に、うまくいけば、それと並行してセールスだけでなく運用機能を東京市場に呼び込んで、すでに存在する日本のアセットマネジメント会社とも切磋琢磨しつつ、日本、さらにはアジア発のアセットクラスを作り、それを世界に供給していくというビジネスモデル、すなわちセールスから始めて、商品の製造、そして輸出へつなげていくという、こういう構想を持つことが大事だと思っています。

仮にそれがうまくいけば、つまりアセットマネジメント会社が育っていけば、これに関係する金融サービス、例えば市場取引、具体的には、為替、デリバティブ、レーツ(金利)、株などのセールス & トレーディング、あるいは、資産管理事業、インベスターサービスという風に呼んでいますが、これも育成されると思います。これも非常に重要な産業ですが、日本ではまだ十分認知されていないと思います。

そこまでいって、ようやくアセットマネジメントを柱にすえた国際金融都市・東京になれると思います。そういう意味で私は、「小さく生んで大きく育てる」ということを申し上げたということを補足しておきます。

それから **FinTech** に関しても、これからは日本国内の **FinTech** 会社を育てることももちろん大事ですが、海外の先進的な取り組み、あるいは取り組みをしている **FinTech** 会社を国内に導入していくことも大事だと、今仮屋菌さんとも話をしていたところでして、そこが少し欠けていると思います。

それがうまくいけば、日本の同業者、スタートアップも大いに活性化され、そこでネットワーキングが生まれて、先ほどのアセットマネジメントと同様、最終的には日本の **FinTech** 企業が海外へ出て行けるようになるというような大きな構図を、ステップごとに立てていくといいのではないかと考えているところです。

長くなって申し訳ないですけれども、金融教育も非常に具体的なものとしてあるわけですし、私も全国銀行協会の大きなテーマでもあります。今、日本銀行、日本証券業協会、保険業界と、金融業界横断的に共通教材を作ろうということを考えています。

それから今後、高校の学習指導要領の見直しもありますので、これについても協働しようということ具体的に考えています。都に関していえば、金融経済教育をどこかの区や市と特区的に試行してみるというのも一案ではないかと思っています。

ということで、プロモーション組織も大事ですけれども、同時に、今申し上げたように、施策の柱の具体化、詳細化をさらに知恵を出して、私も全国銀行協会も頑張りますので、ぜひ進めていきたいということでございます。

先ほども話が出たように、これまでも東京国際金融都市化構想は何度も行われたけれども、なかなか結果が出ていないということでしたが、過去の反省を踏まえて、一方でスピード感を大事にしながら、他方で少しじっくり腰を据えて取り組んでいきたいと考えておりますので、よろしく願いいたします。

斉藤 惇：ありがとうございます。非常にクリアなデザインが聞けたと思います。まったくおっしゃる通りでありますし、ここは本当にアセットマネジメント、FinTech、あえていえばEMPとか、そういうものを討議のテーマとしては挙げたのですけれども、今おっしゃいますように、プロセスとかですね、本当に細かいところの話はしてないわけで、おっしゃる通り、おそらくアセットマネジメントということから国際ベースで考えると、日本の17兆ドルとかですね、18兆ドルのお金は非常にSweetなので、外国から来たいわけですね。

これはまさしくセールス、売り込みとして来たいという、これはたくさんあるわけですね。先日も有友さんとオーストラリアの大蔵大臣が今、オーストラリアの運用者を連れて日本に来ておられます。これはもう20人ぐらい来てたかな。そこでこの紹介をしましたがけれども、やっぱり日本に来たいとはっきり言っておりましたけれども、第一目的は「自分の商品売りたい」です、当然。

その通りだと思いますね。それで、おっしゃる通り、次のステップとしては、彼らが日本で運用してほしいということだと思いますけれども、ですからこのプロセスをこう流れますとですね、もう平野さん、ぜひ銀行業界でコミットしていただいて、たいへんありがたいのですけれども、やっぱり日本人が考え方を変えなきゃいけないのは、海外から売り込みに来る、あるいはそういうことに対して非常に抵抗するんですよ、既得権益集団ですね。

今日は、日本証券業協会は石黒さんが来ておられますので、日本証券業協会としてもぜひ何か一緒にしていただきたいし、残念ながら今日は運用、まともにぶつかる運用の代表が今日来ないので、意図的に来てないのではないかなという風に思わなくてもいいのですけれども、こういうことを非常に細かくですね、これ金融庁も間に当然、行政が入りますので、金融庁も入りですね、細かく丁寧に作っていかなくちゃいけない。

で、それを作り出すと流れるんですけれども、最初の作りができないもんですから、それをこのプロモーションのところで、一緒にやっていきたいと思うのですけれども、日本証券業協会としてはどうでしょうか。

石黒 淳史： 発言の機会を与えていただきましてありがとうございます。今日、会長の鈴木が所用で欠席でございますので、代理で私が出席させていただいております。斉藤座長からお話がありました点について、以前に鈴木がこの場でも発言させていただいておりますが、最終とりまとめ案のプロモーション組織の設立のページに出ておりますように、各機関が連携して、全体を俯瞰しながら強力にプロモーションを進めて事柄に当たっていくことは非常に重要なことであると認識しております。

その意味で、先ほどご提案いただいております、官民連携した東京版金融プロモーション組織の立ち上げは非常に意義深いものであるという風に我々も考えておりまして、我々の立場としても、できる限りの協力をさせていただきたいと思っております。

以前にご紹介させていただいておりますが、我々は、2008年から日本証券サミットという、海外で日本の資本市場をプロモートする取組みを毎年開催しておりますので、そうした経験をこういった新たな組織でもお役に立てることができるのではないかと考えております。

また、先ほど全国銀行協会の平野会長からお話ございました、金融教育の分野でございますが、証券界独自での取組み、また、金融界横断的な取組みもあり、こうした活動がより実りのあるように、我々としても協力していきたいと思っております。

詳細についてはこれから詰められるということでございますので、具体的にどのような分野で、どのような協力ができるかということは今後のご相談かと思っておりますけれども、我々として、ブローカーの団体ではございますけれども、可能な範囲で協力させていただきたいと考えているところでございます。

斉藤 惇： ありがとうございます。はい、どうぞ。

島田 晴雄： この懇談会は斉藤座長のリーダーシップの基で、1年間ですね、いろいろ非常に多岐にわたるテーマを扱って、で、かなりの程度、有友さんが先ほどおっしゃったように深く議論してですね、だいたいすべて網羅したのではないかと、思います。

そこで平野さんが先ほどおっしゃったように、今度は実行に入るときにプロモーション組織でいくということですね。ただ、プロモーション組織というのは、トラックが荷物を詰めないと、プロモーションにならない。で、その荷物はつまり、中身は全部詰まっているのかと、言われましたが、私もかなり、その点については、今後の展望はどうなのかなということを教えていただきたいところがあります。

先ほどこの有識者の会議で問題を全部洗い出して、あと 1 カ月ぐらいしたら、今度は東京都の方で結論を出すと、こういう風に言われましたよね。

で、それから今度はプロモーション組織で、進めるとなると、それは議論じゃないですから、実際この東京が世界の中で自らの形をどう変えていっていかっていうことを実行しなきゃいけないのだけれども、それはすごい大作業になりますよね。ですから、そこは組織の構造が提示されていますように、関係業界すべて、総出ですね、揃い踏みで持っていくというような組織構造になってるわけですね。ただ、そこには先ほど平野さんが、おっしゃったように、そのコンテンツが、スタートできるほど詰まってるのかなという問題がありますね。

先ほど小池知事は非常にわかりやすくね、5つのポイントって絞られたのですが、絞るのは政治的な権能がないとできないことで、有識者が勝手に絞るわけにはいかないの、やっぱり知事が政治的リーダーシップのご判断があったと思います。

それはそれでたいへんな見識だと思いますけれども、先ほどからずっと議論になっていますように、ほんとに具体的に動かせるんですかっていうところまで詰めて、理論的にも詰めておかないと実行はできませんよね。そこのところはどうなるのかとお伺いしたいと思います。1 カ月くらいしか、ないとする、どの組織がどういう風にやるのかってのは、ちょっと大変なのではという感じがします。

また、別の話になりますが、ロンドンとの協力、私はこれはすばらしいと思います。これはこういう形でね、5つの主要課題の1つになるという風に私は理解していなかったのですが、今日、小池知事が、さすがに国際派の知事ですからこういう風にはっきりおっしゃられました。これはおそらく世界でも非常に注目されると思うんですよ。

そして、イギリスは、大いに熱意を持たれるだろう。なぜかという **Brexit** ですから。そして日本の企業がロンドンからどんどん出ていくのじゃないかって心配しているところですから、これは世界の関心と呼ぶし、イギリスも熱心になるだろう。パートナーが互いに熱意持っていれば動きやすいですからね。

日本からすればずいぶん学ぶところがまだまだありますし、とてもいいと思いますね。これは私は全面的に賛成。やがてロンドンだけじゃなくて、あと **1** つ、**2** つの主要都市が入って協力しあうということになればもっといいのだろうと思います。これはもう全面的に賛成したいですが、ちょっと斉藤座長に対する質問は、あと **1** カ月で実際に **Practical** に動かせるくらいの精度をもった、濃淡つけた議論をどこでまとめるのかってことをちょっとお伺いしたい。

斉藤 惇: はい。パーフェクトじゃないのですけれどね、先ほど有友さんから説明があったように最初に入ったところ、**What** から入ってるわけですよ。だから現状、日本の現状、東京の現状を分析して、ここが問題だ、あそこが問題だということはもう摘出したわけで、その問題を、じゃあ競争性のあるところへ持っていこうという方向感はあるわけですよ。

だから中身の詰まり方ですけども、まったく詰まっていないわけじゃなくて、**What** のところは済んでいて、**How** のところまでもう来てるのですけれども、その **How** のところで、先ほど彼が言ったように、ちょっと我々が思っていたよりも時間的なあれがあってですね、もっとほんとは深くこの **How** を詰めていけば、例えばこのプロモーション組織といってもですね、これお金がいるんです。

だから、絵を描くのは簡単なのですけれども、誰がどういう運営費をどう出してですね、どうやって維持していくかっていうような運営の問題からも入らなきゃいけないし、そうなってくると、その意図は賛成だけれどもお金は **No** だよというようなところも出てきたりですね、ご案内のように日本はもう長い間いろんな問題を提言してはですね、政治的に、そして結局は、既得権益のすごい反撃にあって進まない。

この繰り返しをやっているわけなので、おそらくこの知事の思想といいますか、これはこうブレイクスルーしようということだと思いますので、何をやるかというのは意外とですね、煮詰まっていると思います。

で、問題はやり方なんです。Howの方がですね、非常に観念論とかこの図表とかそういうのでは総論はよろしい。しかし各論、「あなたは何をどうします」といったときに、「いや、俺はやりたくない」ということになってくると、これで崩壊するのです。

ですから、我々このカンファレンスはある程度ここで、8回で終わるのですけれども、どうしてもこのプロモーション組織というものを活かしていかなきゃいけない。これは都とですね、都とやっていかないと、Executionするのは都、都なんで、その辺のことを今後詰めていこうということでございます。はい、どうぞ、どうぞ、はい。

川本 裕子： すみません。

斉藤 惇： ちょっと待つてね、すぐ当てますから。

島田 晴雄： 一言だけ。

斉藤 惇： あのー。

川本 裕子： はい。

斉藤 惇： はい。はい。

島田 晴雄： 斉藤さんのお話、たいへんよくわかります。おっしゃる通りで、What はだいたい議論進んでいるのですが、どうするのかっていうことについて、それをプロモーション組織がやるのか、あと1カ月で、都との関係で、エグゼクティブなグループが、それを、あと走ればいいんだよっていうところまで詰められるのか、そこら辺はどうなんですか。

斉藤 惇： やって見ないとわかんないですね。

島田 晴雄： See what happens ですね。

斉藤 惇： 真実のところね、やってみないとわかんない。川本さんどうぞ。

川本 裕子： すみません。プロモーション組織は、やはり **Mayor** を決めるというのがあるのではないかと思います。ですからリーダーがきっちり決まらないと、なかなかこういう組織は走れないので、リーダーを決めて予算を取っていくということかなという風に一言だけ申し上げたいと思います。

それから東京の国際金融都市の中身を詰めるにあたってですね、ぜひお願いをしたいことは、今の金融にとっての大きな脅威は、やっぱりサイバーセキュリティ問題だと思うのですね。で、**The City of London** 等の連携もあるとすれば、官民の情報共有が極めて大切なこの部分で、先をいっているイギリスの例を学ぶというのは正しい選択なのではないかと思います。

例えば官民で、民間の方は **Incident** があつたときに、なかなか情報を共有するメリットというものが見つけにくいと思うのですね。そして、日本には報告の義務は法律上ないわけですがけれども、どういう形で上手なインセンティブ・システムを作っていくのかとか、**CIRT (Cyber Incident Response Team)**のあり方というのは、世界で、国々で非常に違うわけですがけれども、報告すると **Reputation risk** が低下するような工夫はあると思います。イギリスとか、あるいは **US** でもいいと思うのですが、他国から学べると思いますので、ここにも目配りをしていただきたいというのが、今日のお話を聞いていての感想です。以上です。

斉藤 惇： ありがとうございます。はい、どうぞ、はい。仮屋菫さん。

仮屋菫 聡一： 日本ベンチャーキャピタル協会としましては、とくに **C** の **FinTech**、および都のイノベーションに関する関係作り、エコシステム作りの部分をですね、やはり期待されてると思いますし、ぜひこの点で貢献したいと思いますが、やはりこのエコシステム作りにおいて今回大事だと思ってるのは、**FinTech** を超えて **Cross-industry** ですね、参画者をですね、募ることだと思っています。

これから、ビジネスは「FinTech×何とか」という風にですね、相乗効果でビジネスモデルとなっていくと思っております。そういう中で日本ベンチャーキャピタル協会の方も今、直近、会員数が100社を超えまして、2年間で50から100になっていて、その多くが事業会社、CVC (Corporate Venture Capital)なんですね。で、このようなところでメーカー、IoT×FinTech でしたり、やはりヘルスケア×FinTech、さまざまな掛け算の事業化を、企業様は今ほんとに求めているという風に思っております。

この中で、いわゆる参画者として起業家、先ほどはコンテンツが何なのだというお話もありましたが、コンテンツを作りだすのは当然ベンチャーキャピタル、それから Accelerator、Incubator というところがあると思いますが、こと FinTech に関連する部分につきましては、大きくするのは実は事業会社とのオープン・イノベーションそのものだという風に思っております。

ですので、今回のいわゆるプロモーションのですね、発展、組織の、このエコシステムの中に、ぜひ、「金融」というワードを超えた Cross-industry のですね、コーポレート・ベンチャー・キャピタル、オープン・イノベーションの皆さんの大きな参画をですね、期待したいという風に思っています。で、我々のところには多くの、日本ベンチャーキャピタル協会の会員さんの中に CVC さんもいらっしゃいますので、逆にいうとそちらの方ではぜひご協力させていただきたいと思っております。

斉藤 惇: 非常に重要なポイント、ありがとうございます。本当に、金融をテーマでここで話しているのだけれども、今おっしゃったように、CVC とかベンチャーキャピタルが日本でほんとに欠如しているわけですね。これが日本の企業の競争力を毀損してきているので、ようやく今経済産業省も中心になって、CVC なんかプロモート始めて、そうするとこの FinTech 絡みで東京都と一緒にやれるという、非常に日本の経営のやり方を変えていくんですね、これ。

非常に大きなテーマになっていくので、ぜひ仮屋菌さんのところの協力が必要ですし、平野さんのところの、先ほど平野さんが FinTech を国内が逆に海外から持ち込んでくるという、この考えも、ものすごい必要だと思うんですね。

FinTech っていうものを、日本からこれ **Originate** したんじゃないのだけれども、日本っていうのは非常に面白くて、自分で **Originate** してないのだけれども、頭で勉強して持ってきて、日本で作って「これがいいんだ」と言い出すんですよね、日本っていうのは。で、今までそれで成功したのがあるのだけれども、実はこれでものすごく負ける、本当は。この頃そういうのがものすごく多い。

で、**Originate** したのは、意外と日本でこういうのはないのですよ。で、結局その、誰かが「いや、俺があれば考えていた」とか、ビットコインなんかも、あれは日本人が開発したとかいろいろ言いますけれどもね、ちゃんと論文になってちゃんと出て、びちっとなっていないのですよね。で、結局外国で出てきた。それを頭のいい人が行ってですね、勉強して帰ってきて、日本のものだというのだけれども、むしろね、海外のものを一緒にやった方が絶対いいのですよね。これが日本はものすごく欠けていると思います。

で、東京都がこういうのをリーダーシップを取れるのだったらものすごくいいと思うのですよね。ぜひ仮屋蘭さんとか、全国銀行協会と一緒にやらせていただきたいと思いますよね。で、川本さんがおっしゃったリーダーを決めなきゃだめだと、その通りでございまして、川本さんやりますか。

川本 裕子： どうでしょうか。皆さん、よく考えていただいて。いずれにせよ、東京都がリーダーシップを取れるといいですね。

Jesper Koll： これも、これもつながって、私はちょっともちろん組織としては **Objective** であると。そしてその中身、その運営ということなのですけれどもね、ほんとに、何をプロモートするかっていうことであって、だから私の目から見て、もちろんその **CEO** と **COO** とかどうやって決めるのかっていうことなのですけれども、でももっと、もっと大事なところで言うとガバナンスなのですけれども、やっぱりどういう組織でやるか。

アドバイザー・ボードは誰ですか。あるいは、ごめんなさい、ちょっと外国人っぽいお話をしますけれども、やっぱり天下り組織は作りたくはないでしょ。やっぱりちゃんとした、やっぱり経営能力と、やっぱりビジョンがある、やっぱりアドバイザー・チームとかエグゼクティブ・ディレクターを作りたいわけなのですけれどもですね。だからやっぱり運営はどうするか。

実は日本人は運営としては、すごく得意ですよ。1 回組織、でもその組織のガバナンスに対しては、外人の目から見て、やっぱりちょっと弱いところが、やっぱりあるわけなのですけどもですね。

だから、具体的な話であると、例えばじゃあメンバーシップはどうなりますか。これは日本語でいうと、「経団連モデル」になると、請いかけるか。あるいは「経済同友会のモデル」になるか、友人としてとか、経営者として。そういうようなことをやっぱりまず決めないといけないわけなのですけども、だからどういうガバナンスでやりたいのか。

そのあとはやっぱりリーダーシップ、リーダー、CEO、COO、やっぱり決めて、やっぱり何とか、でもガバナンスの方はやっぱりすごく大事なのですけれども。提案としては、やっぱり今のうちの、今の、懇談会は、やっぱりまずファウンディングのアドバイザー・ボードになりましょう。

斉藤 惇： はい、どうぞ。

川本 裕子： 斉藤さんすみません。私ちょっと出ななきゃいけないので失礼いたします。

斉藤 惇： はい。はい。

川本 裕子： ロンドン今 8 時半なのでですね。

斉藤 惇： すいません。はい、ありがとうございました。ご苦労様でした。どうぞ。

須田 徹： 今おっしゃったことと同じなのですけども、これは、プロモーション組織の設立といういろんな団体がある。それと、お金だけじゃなくて人をそこに、団体から出してもらわなきゃいけない、ということになると必ず利害対立が起こるんですよ。

ですから、おっしゃる通り利害調整をするガバナンスがどう立てるかっちゅーのは、一番のポイントだと思うのです。だからそこをうまくやれば、リーダー、強いリーダーシップとガバナンスですね、そこが一番のキーポイントだという風に思っています。金だと各団体は、少々だったら出すの

ですよ。お付き合いですから。で、ヒトを出してくるかどうかです。

斉藤 惇: いや、まったくそうなのですが、ヒトとカネ、そしてガバナンス、リーダーシップなんですよ。で、テーブルで語るときはそうなのですよ。じゃあ俺がやるって人が立ち上がらなきゃ、本当の前進っていうのはないんですよね。あるいは、法律を作って、やるとか、ここではちょっとそれはできないと思うのですけれども、それを本当はね、**Break** するのは法律。自分の経験でもありますけれども、私、国の **Organization** やったときに、結局強制力でやるのは何だっつたら法律ですよ。それがなかったら普通はですね、必ず **Backlash** を受けてね、立ち往生するんです、この世界、この日本は強いから。だからよくわかるんです。金、必要だ。ガバナンス、必要だ。リーダーシップ、必要だ。で、まさしく **How** なんだよそれ。誰、**Who** を。

Jesper Koll: それは誰が出来るのでしょうかね。

斉藤 惇: ガバナンスはね、ガバナンスは、リーダーシップ、リーダー、リーダーね。答えが必要なのです。だから、今はどうのっちゅーことはないのだけれども、これ島田先生おっしゃったように時間がないので、リーダーを必死でですね、探し、東京都と、これも知事のあれもあるでしょうから、都の方にもいろいろ、**Candidate** は我々出しますけれども、都ともやって貰おうと思って、最終的には知事が決めるのだと思って。

島田 晴雄: 政治決定ですね。

斉藤 惇: はい、はい、はい、どうぞ他に。これで終わりですか、谷家さん。

谷家 衛: じゃあ、谷家です。

斉藤 惇: はい。

谷家 衛: はい。ほんと皆さん、とくに斉藤さんがおっしゃったみたいにリーダーが誰かっていうのがすごく大事だと思います。最近そういうのですごく感銘を受けたのは、インドのアドハー (**Aadhaar**)という虹彩と指紋を使ったマイナンバーみたいな仕組みです。

これはインフォシスの共同創業者が、自分に全部権限をくれてリーダーシップを持たせてやらせてくれるのだったら自分が全部設計すると言って創ったんですね。結局、日本でいうマイナンバーみたいなやつに入っている人の数がもう 10 億人を超えているんですね。

しかも、これは **FinTech** とかにすごく相性が良い認証システムを皆で作っています。やっぱりリーダーとしては企業経営をしていて成功された方とか、あるいは外国人とか、若い起業家とかそういうリーダーシップをもって進めていける、特にテクノロジーがわかる人というのが望ましいんじゃないかと個人的には思います。

斉藤 惇： はい、ありがとうございました。今ここです、何かこうぱっと決める、決められる問題でもありませんし、ぜひ事務局の方へ「こういう人どうだ」とかですね、いろいろお考えもあつたら、アイデアも出していただきたいと思います。我々は我々で考えてみて、都、都と話して、最終的には、何度も同じこと言いますが、決定するのは知事だと思いますので、知事にその情報を与えるということだと思います。

3 閉会

斉藤 惇: だいたいこういう、本日の討議はこの辺で、よろしゅうございますでしょうか。ちょっと 10 分ばかり早いんですが、本当に 8 回にわたってですね、侃々諤々、最初は知事から「こういうのはどうだ」というお話があって、私は「いや、これはもう誰でも考えるのですけれどもできないのです」ということを言ったのです、本当に。

で、1 カ月ぐらい何の連絡もなかったのですけれども、やっぱりやるというお話をいただきまして、やると言うからにはやらなきゃいけないということで進めさせていただきましたが、皆さんのご協力なしにはですね、まったくできませんでしたし、とくに都の事務方、企画局、本当に真剣に取り組んでもらえましたし、有友くんや間に入った人は本当に一生懸命やってくれましたので、せっかくここまで 1 年かけてやりましたので、皆さんで 1 つでも 2 つでもですね、実現したいと思いますので、今後ともよろしく願い申し上げます。本当にありがとうございました。

一同: ありがとうございました。

(了)