

国際金融都市・東京のあり方懇談会（第 6 回）

2017年7月11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6回国際金融都市・東京のあり方懇談会を開催いたします。本日はお忙しい中、お集まりいただきまして誠にありがとうございます。

初めに、今回から懇談会メンバーの顔ぶれが一部変わっております。ご案内させていただきます。全国銀行協会、日本投資顧問業協会、日本証券業協会の各協会の会長の交代に伴うものでございます。新しいメンバーの皆さまは、全国銀行協会からは平野信行様、日本投資顧問業協会からは大場昭義様、日本証券業協会からは鈴木茂晴様でございます。どうぞよろしく願いいたします。

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に自動的に動きますので、どうぞよろしく願いいたします。

それでは、会議の冒頭に当たりまして、小池知事よりご挨拶をいただきます。

## 2 都知事ご挨拶

**小池 百合子:** 皆様、こんにちは。改めまして本日も国際金融都市・東京のあり方懇談会ご参加、誠にありがとうございます。今日で六回目になりますが、本日は新たに鈴木様、大場様、そして平野様、ご参加いただきまして誠にありがとうございます。そして、いつもロンドンから **Sir Roger** に参加していただいております。**Thank you very much for your participation from London.** (ロンドンからご参加いただき、ありがとうございます。)ということで時々入ってこられますので、よろしくお願いいたします。

さて、先月、「国際金融都市・東京」という構想の骨子を発表させていただきました。この策定に当たりましては、ここの懇談会での議論を大いに参考にさせていただいたものとなっております。これまでのメンバーの皆さま方からのご発表、そして、有意義なご指摘などいただきまして、誠に感謝を申し上げ、また、今後は構想の骨子に掲げました個々の施策について、懇談会での議論などを参考にしながら具体化に向けた課題、そして、進め方を検討した上で、今年の秋には「東京金融ビッグバン」と名前に相応しい中身にしつつ、この構想策定・公表の予定となっております。皆様方には最終構想をより中身のある、そして具体的なアクションに繋がるものとするためにも、引き続き積極的なご意見を賜りますことをよろしくお願いいたします。

なお、前回お話を伺いました際に、ヒアリングをさせていただいた際には、今、電子決済がものすごいスピードで世界中で起こっていて、インドで高額紙幣を止めた分凄まじいことになっているとか、それから中国もそうですね。一番驚いたのが、マサイ族も電子決済。ピョンピョン飛び跳ねながら行っているという話等々、世界は正しく大きく動いているな、と。それだけに東京も、リード役を務めるべき東京でございますので、皆様方から様々なご意見いただきながら、まとめに向かわせていただきたいと、このように考えております。本日もどうぞよろしくお願いいたします。

**事務局:** ありがとうございました。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いたします。

### 3 議事

#### (1) 報告『「国際金融都市・東京」構想骨子』

**斉藤 惇:** それでは、次第に従いまして進行いたします。最初に前回の懇談会で議論致しました中間取りまとめを受けまして、東京都が6月9日に国際金融都市・東京構想骨子を発表いたしました。資料3になりますけれども、皆さんもうお読みかと思えますけれども、一応、事務局から説明をお願いいたします。

**事務局:** ご説明させていただきます。これまで5回の懇談会で皆さま方から多くのご提案を頂き、さまざまな議論を頂いた結果といたしまして、前回5月の懇談会で中間取りまとめを頂戴いたしました。その中間取りまとめを受けまして、6月9日に国際金融都市・東京構想の骨子を発表いたしました。東京都として今後取り組む施策の方向性を示させていただいたところでございます。

この構想骨子にある具体的な施策の多くは、中間取りまとめにおいて各委員から頂いた提案を受けたものとなっておりますので、あらためて、この場を借りて感謝を申し上げたいと考えております。

お手元の資料でございますけれども、概要版が5枚ぐらいあった後に本文がございます。本文については、またお時間がありましたときにお読みいただければと思いますが、本日は本文の中の目次だけご覧いただいて、全体像のご説明を簡単に申し上げます。

まず、第1章が序論ということで、検討の背景などを書かせていただいております。第2章が、東京が目指すべき国際金融都市像というものになってございます。それを受けまして、第3章が具体的な施策というところで、この中が三つに分かれております。一つ目が、魅力的なビジネス面、生活面の環境整備、二つ目が、東京市場に参加するプレーヤーの育成、三つ目が、金融による社会的課題解決への貢献という3本の柱になってございます。こちらの方は、いずれも第1回の懇談会で座長メモという形で示した検討の方向性と整合的なものとしていただいております。第4章が構想策定に向けた今後の展開とありまして、最後に用語の解説を加えたものが全体像となって、全体で16ページのものとなっております。中身につきましては、少し戻りまして、概要のパワーポイントを使ってご説明させていただければと思います。

まず、最初のページで、序論に該当する部分、また検討の背景というものに当たる部分について記載させていただいております。金融の活性化というものが東京の成長戦略の中核であるという話、また、国際的な競争環境が激化する中で、今回はラストチャンスという危機感を持って具体的なアクションに結び付けていくことが必要であるという、この懇談会の中でも各委員から何度もコメントがあった点を踏まえて記載をしているものでございます。

次のページ、第 2 章の国際金融都市・東京の目指す都市像に関するものでございます。構想骨子の中では、国際金融都市・東京の目指すべき都市像といたしまして、以下の4つの柱、一つ目がアジアの金融ハブ、二つ目が人材、資金、情報、技術の集積、三つ目が資産運用業と FinTech に焦点を当てる、四つ目が社会的課題の解決に貢献という、四つを掲げさせていただいております。いずれも、懇談会の中間取りまとめにありました四つのビジョンというものと整合的なものとなっているかと思えます。

この四つの都市像の実現に向けて、国や関係する民間事業者とよく協力しながら、具体的な行動を起こしていくということになっておりまして、その中身を具体的な施策として三つの柱で整理をいたしまして、第 3 章に記載しているものでございます。

次のページから、その三つの柱についてのご紹介でございます。一つ目が、魅力的なビジネス面、生活面の環境整備でございます。(1)が、税負担軽減に向けた見直しということになっておりまして、懇談会でも何度も議論が上がりました税制の見直しについて触れてさせていただいております。国内外の金融系企業、とりわけ資産運用業および FinTech 企業の新規参入の促進のために、まず東京都自らで対応可能な法人二税の軽減について検討を進めるとともに、これもまた多くの委員からご指摘のあった相続税の見直しなどにつきまして、国に対しても働き掛けを行っていくということを明記してございます。

次に、(2)金融行政手続の相談体制および英語化対応の強化というところでございます。東京都の方でこの4月から設置いたしました金融ワンストップ支援サービスというものがございます。金融庁の窓口とも連携しながら相談体制を強化するとともに、外国企業が金融のライセンスを取るための登録申請をスムーズに進めるためのファストエントリーを実現していくということを書かせていただいております。

次の丸は、金融ライセンス登録手続に関する英語解説書の整備、これも金融庁と協力の下、金融庁に監修をいただきながら作ることを予定しております。

最後に、東京開業ワンストップセンターの利便性の向上というところで、英語申請なども導入していきたいと考えているところでございます。

(3)が、金融系外国人材が安心して活躍できる生活環境の整備というところでございます。国家戦略特区の制度を活用いたしまして、医療面、教育面の環境を充実していく、まさに職住近接化プロジェクトを推進していきたいということでありまして、家事使用人の利用を促進することなどを行っていききたいと考えているところでございます。

次のページが、具体的な施策の2番目でございます。東京市場に参加するプレーヤーの育成についてであります。(1)海外金融系企業の誘致というところでございますけれども、まず、海外金融系企業の誘致について、今後4年間で40社を誘致していきたいという目標を掲げておりまして、それを達成するために、まず無償のコンサルティング事業などの予算事業などを行っていくとともに、官民一体となった海外プロモーションの活動を行っていききたいということが二つ目の丸に書かせていただいております。その成果も踏まえながら、業界横断的なプロモーション組織の設立なども、今後検討していきたいと考えているところでございまして、本日後半に有友委員からこのプロモーション組織についてのプレゼンテーションをしていただくことになっておりますけれども、本日の議論をキックオフとして、今後検討を進めていきたいというふうに考えているところでございます。

(2)(3)につきましては、育成や誘致の重点対象としている資産運用業と **FinTech** 産業についての施策でございます。(2)資産運用業者の関係でございますと、この懇談会でもご議論いただきました新興資産運用業者育成プログラム(**EMP**)の導入を目指すということを書かせていただいております。

(3)**FinTech** 産業の育成につきましては、東京版フィンテックセンターともいふべき、起業家、投資家、研究機関の集積、いわゆる **FinTech** エコシステムというものをつくっていくことが重要であるということで書かせていただいております。こちらにつきましては、本日後半に仮屋菌委員からのプレゼンテーションで取り上げていただいて、今後、議論を進めていきたいという風に考えているところでございます。

(4)金融系人材の育成というところにつきましては、この懇談会でもご提案のございました、首都大学東京を活用して、国際金融都市を支える人材の育成を強化していきたいと考えているところでございます。

最後、三つ目の柱は、金融による社会的課題解決への貢献というところでございます。金融系企業が取べき行動規範といたしまして世界的な潮流となっております顧客本位の業務運営の徹底でありますとか、コーポレートガバナンスやスチュワードシップ・コードの徹底ということについても、東京都としても取り組みを行っていきたいと考えております。

また、環境、社会、ガバナンスに配慮いたしました投資、いわゆる **ESG** 投資につきましても、東京市場に普及していきたいと考えておりまして、その中のまず環境面の配慮といたしましては、(3)にございますとおり、まず東京都自らが「東京グリーンボンド」を今年中に発行するとともに、今後、民間企業によるグリーンボンドの発行などを促進するための取り組みなども検討していきたいと考えているところでございます。

最後、(4)でございますけれども、これも各委員から様々なご提案を頂きました東京金融賞の創設でございますけれども、こちらにつきましては、都民のニーズや都政の課題、ESG 投資の普及などに対応できるような金融サービスや商品を開発・提供するような事業者を対象とする表彰制度をつくっていきたいと考えているところでございます。こちらは広く国内外の事業者を対象とすることを考えておまして、併せて東京への誘致にもつなげていきたいと考えているところでございます。

最後に、今後のスケジュールについてでございますけれども、既に前回の懇談会でもお示しさせていただいたとおりでございます。東京都といたしましてはこの構想骨子の内容をさらに深めていき、具体的な制度設計を進めていって、この秋に「東京版金融ビッグバン」とも言うべき構想を策定、発表していきたいと考えております。今後、検討を進めるに当たっては懇談会の皆さま方の大所高所からのご意見、ご指導を引き続き頂戴したいと考えているところでございます。本日の後半から、骨子に記載された具体的な項目について、またご議論いただくことを予定しておまして、引き続き、忌憚ないご意見をいただければ幸いです。以上、事務局からの説明でございます。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。それでは、大体皆さん何回かご覧になっている骨子でありますけれども、どうしてもここはご質問、ご意見があるというところがあれば、お願いいたします。どなたか、今、報告のありました骨子について、ご意見、ご質問はございませんでしょうか。

**島田 晴雄：**魅力的なビジネス環境という項目があり、そこで重要なことが挙がっているのですが、一つ私は、優れた人材を使う金融産業が雇用をやりやすくする制度整備が必要だと思っているのです。これは、私もずっと労働のことをやっているものですから、安倍政権の第二次成長戦略の冒頭に、成果報酬、今、日本語では脱時間給とか言っていますが、それを入れたらどうかと、安倍首相が相当強く推しました。

それからもう一つは、解雇の金銭補償があります。ところが、いつの間にか玄関口で止まってしまっていて、最近、キンドレッドさんが非常に強力にそれをおっしゃっています。私も大賛成でございます。どういうことかという、これは世界で最も優秀な人材を戦略的に雇用して、プロジェクトを実行して、成果を挙げればいいし、成果を挙げなかったら解散ということをしなればいけない

のですが、日本の雇用制度だと、まず解雇ができないものですから、解雇ができないというのはリスクがものすごく高いのです。だから採用ができないのです。ですから、解雇の金銭補償は、一生懸命言ってきたのですが、安倍さんが途中で止められてしまいました。

それから、成果報酬というのは、成果が挙がってなんぼです。要するに、成果でどのぐらいやるか。労働時間ではありません。そういうものでないと高度な金融人材にはふさわしくないのです。それを全国でやるというのは、日本の土壌、カルチャー、制度では、かなり困難がありますが、もし特区でやるなら、かなり強力でそれを提起してもいいのではないかと思います。キンドレッドさんも別の言い方で前からそれを言っているのですが、あえて、このビジネス環境を整備する一つとして挙げさせていただくといいのかなと思います。

**斉藤 惇:** ありがとうございます。これはご案内のように、まさしくキンドレッドさんあたりからもご意見が出て討議をしたところでもあります。今後、この後半でまたその問題も検討していきたいと思っています。ご意見をありがとうございました。他に、はい、どうぞ。

**Jesper Koll:** 9 ページ、具体策 3 のポイント 2 のコーポレートガバナンスとスチュワードシップ・コードです。これが通常の産業またはサービス会社だけでなく、金融プロフェッショナル、投資会社または資産運用会社にも影響を与えることを強調したいと思います。彼らのスチュワードシップとガバナンス・コードは変わらなければなりません。最近 森長官が強く主張しているフィデューシャリーのことです。フィデューシャリー・デューティーとは、資産運用会社のすべての顧客、特に金融商品を購入する個人投資家に対する明確な説明責任と完全な透明性です。フィデューシャリー・デューティーはより明確に定義されなければならず、世界最高のフィデューシャリー・デューティーの基準を設定することが東京の資産運用業界の誇りにならなければなりません。これが米国のようなフィデューシャリー・ルール、フィデューシャリー・コードなどと呼ばれてもいいのですが、基本的に、金融都市としての成功は、金融の民主化(デモクラタイゼーション・オブ・ファイナンス)の進展にかかっています。このように、グローバルな最高水準のフィデューシャリー・デューティーを実行することに対する誇りは非常に重要です。

斉藤 惇： ありがとうございます。フィデューシャリー・デューティーについては、ご案内のように森長官が盛んにいろいろ発しておられますので、貴重なご意見でございます。金融庁とですね、ちょっとコワークする必要があると思いますので、今後、取り組んでいきたいと思います。よろしくお願いたします。他にどなたかありませんか。はい、川本さん、どうぞ。

川本 裕子： 東京金融賞のところに、都民のニーズ、それから都政の課題を解決していくようなものと書いてあるのですが、やはり東京都民に何か変化が感じられるものが割とスピーディーに出ていくといいなと思います。今、東京都でやっていらっしゃる時差 Biz、あるいは、待機児童の問題などでも非常に手応えというか、変化があると感じていらっしゃる方は多いと思います。ですから、それが形になって、目に見える形で何か金融の商品とかサービスなどがつくられていくといいなと希望します。以上です。

斉藤 惇： ありがとうございます。ぜひアイデアを何か出してください。何をやっていいかというのを、ぜひ。他にどうでしょうか。よろしゅうございますか。大体、骨子はこれでよかろうと。どうぞ。

佐山 展生： 今の金融賞のところですが、都民のニーズと都政の課題というのは、今ある課題ということだと思いますが、東京が目指しているのは世界の金融都市ということなので、今ある都が抱える問題とかニーズに縛られずに、もっと大きなところも入れた方がいいのではないかと。要は東京が今抱えている問題ではないのですが、世界的にこういったことがあって、これを東京でやっていくのだという新たな視点も入れた方がいいのではないかと。その方が広がりが出てくると思います。以上です。

斉藤 惇： 貴重なご意見、ありがとうございます。はい。

島田 晴雄： 前にも私は金融賞について提言させていただいたのですが、世界のある種の流れで、ESG というものが大変プレイアップされており、それはそれでいいのですが、小池都政がダイバーシティとスマートシティとセーフシティと三つ大きく掲げているわけですが、それは、私は ESG を上回る大構想ではないかと。東京といたら世界の人はずう見るのだというぐらいの考え方で位置付けてもいいのかなと。ESG は国連や何かがあったので、一種のはやりになっていますが、やはり私は、小池都政の三大構想でいいのではないかと、あえて意見を申し上げます。

斉藤 惇：今のことについて、何かご意見はありますか。では、それは今後のプランニングのところでちょっと検討していきましようかね。ぜひお願いいたします。はい、知事の方からどうぞ。

小池 百合子：あの、これも前回の外資の皆様方からのヒアリングで出て来て、大変驚いたというか、非常に参考になったんですけども。このたたき台の中の 16 ページか、それか、こっちの 16 ページで良いのかな。金融系外国人材が安心して活躍できる生活環境整備のどこかにですね、言葉はどうするかは別にしても、その LGBT はね、東京はもっと、なんと言うんですか、受け入れるべきであるという、そのことのリクエストがわざわざ出たことに大変私も驚きつつ、かつ、そういう話も以前から聞いておりましたので、それほど大きな項目なんだと改めて感じたところなので。どこかに、表現は都で工夫するとして、この会議で、そう言ったところを一つ項目を設けても良いのかなと思いました。皆さま色々お考えあるでしょうけれども、世界の様々な状況を考えればそう言ったことも有りかなと思いました。ダイバーシティの一つ。よろしく申し上げます。

斉藤 惇：先般、在京の外資系運用会社の代表と知事がここで会話をされまして、そこで出た、幾つかの非常に具体的な現場ベースの声が出ておりますので、今の LGBT も含めて、今後ちょっと検討していくということをお願いいたします。よろしいですかね。時間の関係もありますので、何かあったらまた後でですね、意見を追加していただきたいと思います。いずれにしても、ギフォードさん、何かご意見ありますか？いかがですか？

**Sir Roger Gifford:** すみません、質問がもしあったのでしたらの先が、聞こえませんでした。

斉藤 惇：今回策定した構想骨子について何かコメントかご意見ありますでしょうか？

**Sir Roger Gifford:** ありがとうございます。私はいつでも意見はありますよ。構想骨子はよくできていると思います。当初を思い起こすと、銀行や保険その他の分野について議論していましたが、議論が進むにつれ、資産運用を焦点に、どのようにして外資系資産運用会社を東京に誘致するか、また東京の組織に対しては、投資先の選択肢の一つとしても、アジア地域等の海外にどのように意識を向けさせるかについて、議論が深まっています。この方向性は正しいと思います。従いまして、今後興味があるのは次の二つの流れについての具体的なアイデアや方針です。一つはどのようにして良い人材を引き寄せるか。もう一つは内向きの意識を外向きにすることです。これからのことは既に提唱されているので、構想骨子を興味深く読み、満足しています。

**斉藤 惇:** ご意見ありがとうございました。

それでは、先に進めていきたいと思います。プレゼンテーションに移りたいと思います。今日は仮屋 蘭さんと有友さんにプレゼントをお願いしておりますけれども、プレゼンテーションが終わった後に意見交換の時間を取っておりますので、まずは、それぞれお二人のプレゼンテーションをやっていたきたいと思います。資料 4 になりますが、まず、仮屋 蘭さん、お願いいたします。

## (2) ゲストスピーカーによるプレゼンテーション

「フィンテックエコシステム(東京版フィンテックセンター)の形成に向けて」

一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会会長 仮屋 蘭 聡一氏

**仮屋 蘭 聡一:** 日本ベンチャーキャピタル協会の仮屋蘭です。本日はこのような機会を頂きましてありがとうございます。これまでの懇親会の中でイノベーションに対してのメガ・インキュベーターやコンセントレータの役割は非常に有効である、ロンドンの **Level39** はもとよりなのですが、というお話をさせていただきました。今日はそのスタディーの共有になります。

実はこのスタディーをまとめた矢先、先週なのですが、世界で最大のインキュベーターがパリで開設されました。こちらは名前を **Station F** というそうです。パリにある巨大な貨物列車の車庫、サイズでいうと **3万4000** 平方メートルらしくて、これは東京ドームの **4分の3** ほどの巨大な施設をリノベーションして、こちらをイノベーションキャンパスという名前で呼び、いわゆるスタートアップのみならず、**VC**、大企業、そして政府の出張所を集めた、欧州のみならず世界最大のイノベーション施設がオープンしました。

**Station F** の **F** は、フランスの **F** であり、ファウンダー(起業家)の **F** であり、ファム(女性)の **F** も表しているそうです。そのようなものがとうとうパリでも開設されて、今、国、都市における競争といますか、政策の中で大変イノベーションが中心の位置として重要視されているのだなということ、こちらのケースでもあらためて思った次第です。今日はその中で、事例を中心にお話をさせていただきますと思います。

最初に概要です。**3**点、重要なポイントを先にお伝えさせていただきます。

まず、イノベーションにおける集積の効用です。産業イノベーション加速において、エコシステムと集積が鍵となることは、もう明白の理だと考えています。シリコンバレーはもとより、東京でもかつては渋谷のビットバレーということでインターネットの集積が大いなる成果を挙げた時代がありました。直近の事例では、地域レベルから区画やビルのレベルに集積の密度が上がっています。**FinTech** ではニューヨークやダブリンのような都市への結集がありますし、ロンドンの **Level39**、ボストンの **CIC** は後ほど例示しますが、こちらのコンセントレータによる集積も注目されています。

2 点目が、東京の **FinTech** シーンについてです。日本でも **FinTech** の分野の投資は急伸びしております。金融機関・VCに加えて、事業会社からの注目度も進んでおりますし、特区のみならず、全国版サンドボックスのようなお話の協議も進んでいるように聞いております。しかし、いまだ世界との大差があるということは否めないのかなというところもあります。

東京では、FINOLAB、FINOVATORS、FinTech 協会など、エコシステムの萌芽が見て取れます。また、大手金融機関さんも独自のラボ活動などを推進しております、こちらはエコシステムの始まりが見て感じ取れます。

一方で、後ほどまたこれもデータを示しますが、**FinTech** 企業の集積については、実は進んでいるとは言いがたい状況が現在ございます。

3 点目、東京版フィンテックセンターの構想についてですが、東京もエコシステムの集積を進めべきだと非常に考えております。集積に当たっては、実は集めるだけではなくて、ハブ役となるアクセラレータやコンセントレータ等のコラボレーションの加速するプレーヤーと連携していくということが大事になります。

そして、**FinTech** です。こちらは日本版については、実は金融産業の集積というよりは、日本は強い産業が多くあります。こちらはそういう意味で言うと、クロスインダストリーのエコシステムをつくるべきだと思っております、AI や IoT などの技術もそうですし、医療・製造業等の他産業と連携したエコシステムが重要と考えております。

まず、集積の重要性なのですが、イノベーションを推進するには集積が鍵となるという観点です。コラボレーションは互いの物理的な距離が近いほど頻度高く行われるということがデータとして出ております。左下の表に顕著なのですが、こちらは距離です。同じ通路側、同じ島にいるチーム、同じフロアにいるチーム、違うフロアにいるチーム、違う建物にいるチームでは、コラボレーションの頻度にこれだけ差が出ています。これは、コラボレーションと距離が大いに意味があるという非常に顕著な例示です。

2点目なのですが、イノベーションに関する集積効果としては、今はシリコンバレーがありますが、東京でもインターネット産業が渋谷を中心にこれまで 20 年間エコシステムが構築されて、どんどん集約されております。右下の図を見ていただきますと、1999 年、これをわれわれはビットバレーと呼んでいました。渋谷が確かに中心にあるのですが、上は新宿から下は目黒まで、割と広がったロケーションにオフィスが結構分散していたかと思います。2017 年現在は、渋谷駅の周辺に、これだけ中心となる IT 企業の有力なベンチャー、それからスタートアップが集積しています。これは縮尺が全然違うので同じように見えますが、この 20 年間で渋谷の駅の周りにはますます集積が進んだ IT の本拠地になっているということの一つの事例かと思えます。

引き続き、四つのグローバルな事例のお話をさせていただきます。

まず、ロンドンの Level39 からです。言わずもがなですが、カナリーワーフにございまして、Canary Wharf Limited(不動産デベロッパー)によるコンセントレータになります。そして、テクノロジー関連のアクセラレータになっていて、100 社以上の会社が在籍しておりまして、37%が FinTech だと表明されております。FinTech 以外にも、不動産テックやリテールテックなどがあり、やはりこちらもクロスインダストリーの要素もあると聞いております。それから、アクセラレータにはアクセンチュアを中心にさまざまな交流を進めておりまして、Innovate Finance という業界団体が FCA と連携して Sandbox の方の活動も象徴的に行っている、非常に成功した事例になります。

続きまして、ボストンの MIT 周辺にあるケンブリッジ・イノベーション・センター(CIC)です。こちらは 1999 年から開設されている歴史の長いコンセントレータモデルです。ベンチャー企業 500 社、大手企業のいわゆるサテライトオフィス、VC、アクセラレータなど、850 社の集積になります。そして、Venture Café という団体がほぼ毎日イベント・スタディーを開催して、非常にアクティブな交流の場でもあります。そして、この運営者 CIC は世界に今展開もしておりまして、東京への参入も計画中と聞いております。

続きまして、ニューヨークの事例になります。ニューヨーク市は早く、いわゆるリーマンショック直後、金融再生計画ということで、さまざまなアクションを開始されました。FinTech の促進を目的として、①起業家へのネットワーク支援、②インキュベーターの設立、③最大 1000 万ドルの支援、それから、④金融業界を解雇された方に起業を促す Jump Start NYC 設立というアクション、そして、

⑤解雇された方に対してベンチャー企業への転身を促す、雇用を促進する **Fast Trac** というアクションという一連の施策を打って出しました。結果、5年後の2014年、FinTechの労働人口は4万3000人、そして企業数が5000社に達しました。

そこから、今度はニューヨーク州の方になりますが、下段です。**START-UP NY** という新しい施策が開始されました。こちらは、昨年私が世界ベンチャーキャピタル協会のグローバル会合に行ったときに、最も成功しているアクションだと聞きました。こちらは、州が指定する大学に所属した施設に入ると、州税、地方税、コーポレートタックス、セールスタックス等、会社運営に関わる税金が10年間免除になるというモデルです。80カ所強で指定されているのですが、例えばFinTechはこの施設に、デジタルヘルスはこの施設にということで振り分けられて、このインセンティブがありますので、一緒にそこに行くとその分野の集積が進むという、タックスインセンティブをベースに集積を促すという仕掛けがなされている、非常にユニークな仕掛けになったアクションだと理解いたしました。

続いて、アイルランドのダブリンです。**Silicon Docks** という地域名称です。こちらはIDAによるグローバル企業誘致からスタートして、はや30年になる施策ですが、欧州No.1のインキュベーターであるNDRC、そしてNo.3のシード・アーリーインベスターの**Enterprise Ireland** (政府付機関) がかなりアクティブに活動して、**Enterprise Ireland** は特に年間70社に直接投資をしているそうです。その投資先を「**HPSU (High Potential Start-Ups companies)**」と定義して、こちらに、健全なエコひいきと言っていいのですが、集中して支援しているそうです。これは世界への商品、サービス販売も兼ねてやっつけらっしゃるそうです。

その他もろもろの施策がありまして、先月お会いしたダブリンのローカルのVCの方は、非常に集積がいいのだよという話で、この地域に四つのパブがあるらしくて、この四つのパブを回るとほぼ全ての人に会える、東京は広すぎるねということを私は言われました。私は、東京は非常に集中していると思っていたのですが、ダブリンの方に言わせると、東京は広いそうです。また、例えば**Enterprise Ireland**の方が、自分たちの販売支援がそのまま評価につながる、だから、いわゆる支援先のセールスの伸びで自分の評価も決まるのですよというように、こちらにもまたインタレストがアラインされているというお話をされていました。

続きまして、東京の FinTech の現状の話に参ります。左の図のとおり、東京の FinTech 投資は伸びてきています。昨年は 274 億円です。ただし、グローバルと比較すると、US の 1 兆 4850 億円に対して 50 分の 1 と、アジア、ヨーロッパに比べるとまだまだこれからです。

一方で、日本においても業界団体等の設立がされ、集まる場もできつつあると思います。FinTech の協会もできました。インキュベーターとしての FINOVATORS、そして、インキュベーションオフィスとしての FINOLAB、それから、各大手の企業さまもラボをつくって FinTech を促進しているというように、非常に急速に進んでいる段階です。政府のサポート姿勢も進んでいると認識しております。

ここが今日の一つの面白いチャートだと思っているのですが、下の図は昨年 2016 年に大型調達をした FinTech 企業のオフィスのロケーションです。この赤い印が FinTech ベンチャーです。金融機関が集まっている大手町や、行政機関が集まる霞ヶ関、あとは IT 企業の先ほど申し上げた渋谷に比べて、この 15 社がいかに広がっているかというのは顕著なところで、お話を聞きましても、やはり安いところや何か縁のあるところに行くということで、集積するようなきっかけがないそうなのです。FinTech 協会の会合も毎回持ち回りでいろいろと動いているそうです。これだけ距離も離れていますと、先ほどのデータではないですが、日々のコミュニケーションも疎遠にもなりますし、やはりここは集積場がぜひとも必要だと思っている次第です。

さて、集積に向けての幾つかの今回のスタディーをベースとしたレコメンデーションをまとめています。まず、場についてです。人が集まるための戦略的な立地の選択と、箱の整備、あとはインセンティブの導入による集約への後押しが、やはり重要かと思いました。

まず、選択的な立地選択につきましては、ダブリンに象徴されるようなベンチャー企業、大学・研究所、行政が集まりやすい立地の選定ですし、スタートアップがどんどんオフィスを拡張していく中で、急成長企業を収容可能なさまざまなタイプのオフィスを計画的に設計する必要があります。これは CIC の方が言っていました。

それから、集約を促すインセンティブ設計。こちらは先ほどのニューヨークの税制を絡めた集約化です。

そして、大型イベントが可能なコミュニティスペースということで、CICの District Hall という機関があつて、こちらで毎日のようにイベントが行われているということです。

最後に、交流の場です。街の魅力もやはり行くきっかけになります。これは、東京にはいろいろな魅力的な街や場所があるものですから、はてどこにというのはあるのですが、こちらは非常に重要だということをダブリンの方はおっしゃっていました。

次のページは、ソフトと人についてです。今回、ハードの設計のみならず、人々の交流を促す仕掛けが大変重要だということが事例の中で何度も何度も強調されておりました。

まず 1 点目です。クロスインダストリー、テクノロジーの集積です。革新的なビジネス創出に向けて、業界やテクノロジーの垣根を越えた融合を可能にするようにということで、Level39 もそうなのですが、FinTech だけというわけではないそうです。やはり、横串のテクノロジーと縦の各産業のマトリックスの中でさまざまな機会を追求していく場としてのインキュベーター、コンセントレータという発想で生まれているというのが、一つの発見でした。

2 点目が、これはコミュニティ・マネジャーという役職があるそうなのですが、多様なプレーヤー、集まる方々の交流を促す、いわゆるコンシェルジュのようなカスタマーサポートです。それから、ワークショップコミュニティのイベントを運用する主体になります。

3 点目が、やはり発信です。人が集まるのは、やはりにぎわい感があつて、そこからの発信を多くすることが非常に重要で、ニューヨークは FinTech 専門のメディアが 10 社以上あります。片や日本はどうか。メディアの力も大変重要だということをリサーチの中で感じた次第でした。

最後に、東京版フィンテックセンターの構想に向けてということで、幾つかコメントさせていただいております。東京の FinTech シーンにおいても民間ベースでエコシステムが生まれつつあります。各都市の先進事例を見ますと、センター設立に当たっては重要なステークホルダーとなる人々が集まりやすい戦略的な立地選定、そして、ハードの設計、さらには人々の交流を促すプレーヤーとしてコンセントレータ、アクセラレータの活用が共通項になっています。

それから、日本と東京という関連性、国家・都市を考えますと、やはり金融×IT の狭義の FinTech にこだわることなく、AI や IoT という技術の横串、それから医療・製造業等々、産業のいわゆる横展開をマトリックス状にした中で革新的なサービスが生まれるような、そういう範囲を持ったエコシステムにした方がいいのではないかということ、他国の事例では強く思いました。

そして、言わずもがなですが、2020 年の東京オリンピック・パラリンピックの開催において着目されることが必然になっている中、やはり、日本、そして東京がイノベーションシティであるというこの発信、イノベーションの中にも先ほどのような、いわゆる起業家のみならず、ダイバーシティの話も、全てが絡んでくるのではないかと思っております、そのような発信が重要だと思っております。実は、世界ベンチャーキャピタル協会も隔年で世界大会をやっているのですが、2020 年にはぜひ東京で、世界中の VC 協会の代表が集まって開催できるように働き掛けもしております、ぜひ、世界に日本のイノベーションを発信できるようにしていきたいと思っております。プレゼンテーションは以上になります。

斉藤 惇： ありがとうございます。それでは、続きまして有友さんの方を。資料 5 です。

「国際金融都市・東京の実現に向けた海外プロモーションについて」

一般社団法人国際資産運用センター推進機構理事 有友 圭一氏

**有友 圭一：** 有友でございます。それでは、海外プロモーション組織ということで、この資料は一般社団法人国際銀行協会の **Jonathan B. Kindred** 氏と私の方で作成しましたが、まず、私の方から簡単にウォークスルーをさせていただいて、その後にキンドレッドさんの方から補足をしていただきたいと思います。

まず、今日初めてご参加された方もいらっしゃると思いますので、おさらいなのですが、私どもの国際資産運用センター推進機構の方で、これまで世界を 2 周回って、独立系資産運用会社の誘致をしまりました。約 200 社の企業とお会いしているのですが、その中で、まだ根強い日本のビジネス環境、規制環境に対する懐疑的な意見がございます。特に海外に出ていかれた日本人のポートフォリオマネジャーからの日本に対するネガティブな印象は根深く残っている。ただ、よくよく聞くと、かなり誤解もございまして、あるいは過去のトラウマに基づいたものなどもあって、比較的、簡単に誤解は払拭できるのではないかと考えております。

一方、国際銀行協会 (IBA) の会員である外資系金融機関では、日本の規制環境に関しては、かなりポジティブな印象を持っているということで、かなり規制環境はいい方向に向かっていると言えるのですが、そういった意味で、日本にいらっしゃる外国人の方は日本に好意的であり、海外にいらっしゃる日本人は日本に対して悲観的な印象を持ち続けているという、このパーセプションギャップがどんどん開いていっているという奇妙な状況が起こっています。

そういったこともありまして、やはり東京を正確に知っていただく、あるいはフィードバックを聞いて継続的に改善していくという取り組みが必要であるということで、構想骨子にも海外プロモーション組織が必要だということを記載はされておりますが、一方で、東京を金融都市としてプロモーションし続けるという機能は、今はございません。私どもの機構は資産運用に特化しておりますが、金融全体をプロモートしていく機能が必要だろうと考えています。

一方、他の都市を見ますと、第 4 回の懇談会で **Sir Roger Gifford** には、**TheCityUK**、それから

シティ・オブ・ロンドンの取り組みについてもご紹介いただきましたが、それ以外も、フランクフルト、パリ、ルクセンブルク、トロント、アブタビ、ドバイといった街では、やはり金融都市としてプロモーションしておりますので、それらの事例も参考にしながら、どういう形でわれわれはこういった金融プロモーション組織を立ち上げていくのかということを考える必要がございます。

四つのタイプがございます。世界各地の金融都市プロモーションのあり方なのですが、今しがた仮屋菌さんからご説明いただいたニューヨークシティは、どちらかといいますと単発でいろいろな取り組みがなされています。ニューヨークの偉大なのは、圧倒的に世界最高の金融都市であるにもかかわらず、常に次の手を考えているということなのですが、決して金融に特化したプロモーション組織があるわけではないのです。

そして、シドニーです。これはオーストラリアも **Austrade** (オーストラリア貿易投資推進庁) という、日本でいうと **JETRO** に似たような組織がございます。そういった意味で国家ぐるみで産業育成をしているのですが、必ずしも金融に特化していないので、彼らの間でも同じように、金融に特化したプロモーション組織が必要だという議論が今、進行しているところです。

一方、一番右は国家主導のプロモーション組織です。シンガポール、香港、ルクセンブルク、アブタビ、ドバイと、これらは非常に素晴らしいことをたくさんやっているのですが、都市国家であるということと、必ずしも民主国家だとは言いがたい側面もあり、さらに圧倒的に金融が強い都市であるということで、参考になることは多いのですが、なかなかこれらの都市国家を模倣することは現実的ではありません。

そんな中で、都市主導によるプロモーション組織、あるいは官民連携によるプロモーション組織の事例としては、ロンドン以外にも、トロント、フランクフルト、パリがございます。むしろ、こういったトロント、フランクフルト、パリなどが身の丈に合った参考事例ではないかと、私個人としては考えております。

その具体的な理由として、次のページにございますが、ロンドン、やはりシティ・オブ・ロンドンというのは1000年の歴史があって、Sir Roger Giffordも、確か685代目のロード・メイヤーだったと思うのですが、それ以外にもロード・メイヤーと、メイヤーという言葉がついた瞬間、やはり選挙しなければいけないということで、かなりそういった意味で仕組みとして洗練されていますが、複雑な仕組みを持った組織だと思っております。いずれはロンドンモデルを目標とすべきでしょうか、現時点ではもっと身の丈に合ったモデルを検討すべきだと思います。

**Sir Roger Gifford:** それは素晴らしいですね。

**有友 圭一:** それ以外に、トロント、フランクフルトがあります。トロントの場合は、近くにニューヨーク、それからシカゴ、ボストンがあるので、彼らができないことは何なのかということを徹底的に研究しています。例えば、マイニングが強いので、マイニング・ファイナンスの世界の拠点になる。それから、中国とアメリカの関係が微妙であるということもあって、人民元を使ったハブになるという取り組みもしております。また、パリの場合ですと、ここでは新興資産運用業者育成プログラム(EMP)というものも、このプロモーション組織が中心となって推進していたりもします。

ガバナンス体制ですが、これは非常にこの三つの都市、トロント、フランクフルト、パリは似ておりまして、エグゼクティブがいて、アドバイザリーボードがいて、執行機関である事務局が存在する。そういった形が現実的なのだらうと思います。予算規模としても、為替レートによりますが、大体数億円規模になっております。

今後、東京でこういった金融プロモーション組織を立ち上げていく上で考慮すべきこととして、こういった機能が必要か、何を目標とするのか、どういう形でガバナンスを設計していくのか、それから実現に当たってこういったステップを踏んでいく必要があるのか、ということを考えていく必要があります。

まず機能ですが、実は、日本には関連した機能を持っている組織が既に存在します。こういった機能が必要かという点、金融に特化している、プロモーションを行っている、海外に目が向いている、インバウンドも行っている、民間から幅広いサポートを得ている、それから政府と連携しているということです。そういった意味で、ここに星取表を書いたのですが、どれもいい線はいていま

す。金融庁、それから自主規制団体として日本証券業協会や日本投資顧問業協会、JETRO、私どものJIAM、国際銀行協会、全国銀行協会、どこもそれなりに丸が付いているのですが、全ての機能を満たしている組織はございません。そういった意味で、ここに集まっている人たちが力を合わせれば、かなり立派なプロモーション組織ができるのではないかと考えております。

次に、何を目的として活動していくべきなのかということです。これは五つございます。まずマーケティング、そして検証、これはもともと Kindred 氏はバリデーションという言葉を使っています。具体的には、やはり外から誘致していくという意味で、正しいプレーヤーを誘致しているのか、さらに既存のプレーヤー、エコシステムに対してどういったインパクトがあるのかということ、あらかじめ検証した上でプロモーションをしましょうということです。それからビジネスの促進、インキュベーション、そして政策提言(アドボカシー)ということです。

これらの5つの目的に沿って、集中的に取り組むことによって継続的に金融都市として東京を発展させるのではないかと考えるのですが、これは私が中間とりまとめでも皆さんのご意見を聞いてまとめたときに、一体このそれぞれの施策の主語が誰なのかということ議論させていただきました。これまでの東京国際金融センター構想で毎回成功しなかった理由は、主語があいまいであることなのです。国家とか官民連携という言葉がよく使われるのですが、聞こえはいいのですが、結局、誰もアカウントビリティーを持っていないということで、結局は施策がなかなか実現されないということがあります。各国の主要金融都市を見ると、こういったプロモーション組織がかなり多くの施策の遂行を担っているということがありますので、そういった意味で、プロモーション組織は単に誘致をするだけではなくて、これまで構想骨子で提言された施策を実現していく上でも、極めて重要な意味合いがあると考えております。

次にセクターですが、まず、今回の懇談会では資産運用と FinTech に焦点を当てましょうということになっております。最初からあまりにも戦線を拡大するよりは、まずここを中心に、こういったセクターを中心にプロモーションを行っていく。さらにはもう少し幅広く、保険であるとカトレードファイナンスビジネスであるとか、エクイップメントファイナンスビジネス、そういったさまざまな金融分野にも拡大していく必要があると思うのですが、まずはフォーカスを絞って徐々に拡大していくというアプローチが着実なのではないかと考えております。

最終的にはプロモーション組織をどう設計していくかということなのですが、先ほど申し上げたように、ここに皆さん参加していただいている方たちの多くは、金融業界団体を代表されておりますので、その皆さんの協力を得ることによって、さらに東京都、金融庁、それから JETRO といった政府系の組織から支援をいただくことで、このプロモーション組織は完成するのではないかと考えております。

具体的にこの組織を実装していくには、もう一度、組織の目標、重点分野、ガバナンス体制、それから予算を明確にしていき、さらにどういう形で資金を調達していくのかということを決めていく必要があると思うのですが、今日は少なくとも皆さんからの賛同を得られるということで、次のステップに進めていけるのではないかと考えております。ぜひ、ご意見を頂戴できればと思います。よろしく申し上げます。ジョンさん、何か補足ありませんか？

**Jonathan B. Kindred:** はい。有友さん、ありがとうございます。それでは幾つか付け加えさせていただきます。まずは、国際銀行協会はこのような東京のための施策に対して強く支援したいと考えており、お手伝いができることを楽しみにしております。最大限成功させるためには国内の産業、ステークホルダーからの支援に根ざし、やがて、金融の各業態だけでなく、会計、コンサルティング、その他のサービスを含む金融界全体が幅広く関与するものとなる必要があると考えます。

次に有友さんがアカウントビリティ（説明責任）についておっしゃっています。この組織の中心となる役割は、正しく組織化されれば、この懇談会からの提言を踏まえて東京都が取り組む様々な施策の実行を監督や調整することと考えます。これまでは、報告書が完成していても実行の責任（アカウントビリティ）が曖昧でした。そのため、このような組織の組成により、実行段階でのアカウントビリティを担保することができるようになると思います。

そして、アクションを起こし、完了させることも重要ですが、それらのアクションが何であるか、またそれらのアクションによりもたらされるメリットについて、人々に理解してもらうことも大切です。つまり、様々な施策を実行する場合、なぜそれが東京にとって良いのか、日本経済全体にとって良いのかということを知ってもらう手段が存在することが重要と考えます。

ここでリーダーシップが鍵です。施策の実行を着実に推進できる CEO のような方、そして、東京都としての立場から、連携を促し実現につなげていくリーダーシップが必要と考えます。最初の立ち上げと、様々な利害を乗り越えるには、このようなリーダーシップが非常に重要です。

最後に、プロモーション組織は、実際に東京で何が起きているのかを伝える良いプラットフォームになるはずですし、また取り組みを伝える良い機会にもなると思いますので、懇談会と東京都がこの取り組みに合意した場合は、タイムラインや成果物を明確にし、スピード感を持って対応していくことが重要だと思います。また、グローバルなベストプラクティス、起業家精神とイノベーションが主なテーマだと考えます。

ここまでにしておきます。ありがとうございました。

斉藤 惇： どうもありがとうございました。

それではですね、ちょっと今日は scope が広いのですが、一つは **FinTech** の話題、仮屋 菫さんから話があった **CIC** の話などの、ボストンにあるビルディングの中にベンチャーが入っていくと何でもあると。便利なあれがあって、ベンチャーの企業がそこに全部集まっているというような施設の話、集約化という話があったと思います。

有友さんとジョンさんからは、非常に大事なプロモーション、どうやってプロモーションをするかということがテーマでありまして、これは非常に重要なテーマだと思いますが、その中で、やはりアカウンタビリティ、誰が責任を持ってどうするのだ、なぜやるのだとか、そういうことの説明性をつけて誰かがやらなければいけない、さらにタイムラインも引いてですね、やらなければいけないということがありました。

ロンドンなどのケースもたくさん出ましたので、ぜひ、**Sir Roger Gifford** からのご意見を頂きたいと思っておりますけれども、4 時 55 分までであります。50 分ぐらいあるので、フリーにご意見等々を聞かせていただきたいと思います。よろしくお願ひします。はい、どうぞ、山岡さん。

山岡 浩巳：プレゼンテーションをどうもありがとうございました。素晴らしいプレゼンテーションだと思います。最初の時に申し上げましたが、私は日本の金融当局が、日本が金融に冷たいとか厳しいというのはかなり都市伝説であって、こういうものをやはり直していく努力は重要だということをお願いしたところであります。

それから、これも前々回申し上げたのですが、日本の場合は、例えば職人さんが立派な技術を持っているのだけれども、これはもう、「分かる人は分かってくれる」みたいな文化があったのですが、やはり金融の世界はそういうわけにもいかないのです、今あったお話のように、プロモーションをしていこうというスタンスは非常に重要ではないかと思います。もちろん、先行き、例えばアカウントビリティーや予算などいろいろな問題が出てくるかと思いますが、方向としてはいいことかと思えます。

その上で、こういう組織をつかってプロモーションをしていく場合には、「では何をしてくれるのですか？」という話に必ずなるわけです。パーティーをしているだけでは来てくれないということです。それで前回、私は知事のお話を受けて、大変これはいいなと思ったのは、お天気のデータの話です。東京都のデータの中で一番アクセスが多いのはお天気であるという話があって、実は私どもの日本銀行には産業医のお医者さんに来ていただいているわけですが、結構、高名な先生に来ていただけます。これはなぜですかとお話を聞くと、22歳のぴちぴちの元気な若者が、その後、暴飲暴食をして不規則な生活になって、立派な中年になって、立派に成人病をどんどん起こしていくというデータのサンプルがきちんと揃っているところは、あまりないのだそうです。

よくよく考えてみると、実は東京都というのはデータの宝庫で、それこそ都電もある、都バスもある、都立の病院もある。これは、この前法律も少し変わりましたし、匿名性を完全に確保する形で、そういうデータを一般に開放する、それをコアにしてオープンイノベーションを促していくというのが、予算等あまり考えなくてよくて、アベイラブルなオプションとして考えられるのではないかと思います。もちろん、いろいろそれこそ集まって集積してもらうという、結局、その不動産の賃貸料を誰が払うかみたいな問題になるのですが、ビッグデータの開放ということであれば、これはできそうでもあるし、それにビッグバンという名前にもちょうど合致していて良いと思いました。

それから、FinTechと資産運用業の接点というお話で、これも貴重なお話だと思います。その観点からすると、Giffordさんが前々回におっしゃった、ロンドンがロボアドバイザーに注力しているというの是非常に結構なことで、このロボアドバイザーを推進していくというメッセージがあるといいと思いました。というのは、やはり、これまでの東京を巡る、金融都市を巡る議論がなかなかうまくいかなかったのは、一般の方々、都民の方々は、「これは自分たちと関係ない」と思ってしまったことがあるのではないかと思います。

日本の方々は、やはりすごくきちんとしていらっしゃるって、私どものアンケート調査などでも、なぜ預金をたくさん持っているのですかというお話をすると、要するに、万が一にも損をした場合に子供や孫には絶対に迷惑をかけたくないという人が結構多いわけです。そういう中で、こういう新しいFinTechを使って自分のポートフォリオが管理できるようになって、ここはがっちり持っていなければいけないけれども、それ以外のところはこれくらいリスクを取れるということが、自分で分かっていけば、やはり貯蓄から投資へという流れを促すことにもなると思います。ですので、この接点の分野をプロモートしていくという観点から、ロボアドバイザーや、新しいAIなどを使った資産運用みたいなものを積極的にプロモートしていきますというメッセージがあるといいのかなと感じました。以上であります。

斉藤 惇：ありがとうございます。今日、3人新しくチャレンジしていただいていますので、まず、平野さんから。

平野 信行：本日から参加させていただきます、一般社団法人全国銀行協会の平野でございます。先ほどから、これまでの中間とりまとめ、ならびに今日、各論としての二つのお話を伺っておりまして、それぞれ私も賛同できるところがたくさんあります。ただ、せっかく最初でもありますので、少し時計の針を巻き戻すようなことになるかもしれませんけれども、私なりに、東京を国際金融都市として発展させることを考えてみたときに、何がその条件なのか、何をやればいいのか、何を求めるべきかということ、簡単に、もしお時間を頂けるのであればお話をしたいと思います。

これは、1月31日にキンドレッドさんがプレゼンテーションをされたときに最初に言われたことでありますが、金融市場、あるいは金融都市の条件は二つだと思います。一つは、すみません、品悪く言いますが、収益のプールがあることです。金融はインダストリー（産業）ですから、そこには収益が期待されなければいけない。かつ、それが成長していくことです。最近の言葉を使えば、やはり持続的に成長しなければいけない。かつて東京に欠けていたのは多分ここだと思います。それから、2番目が環境です。これは、金融産業を支えるさまざまなインフラ、そして規制、それから生活です。金融は人が全てという産業なので、生活の環境は非常に重要だということ。これは既に議論されたとおりであります。

こう考えたときに、恐らく金融市場には二つの大きなタイプがあると思います。あるいは、金融都市と言ってもいいかもしれません。既に今日もプロモーションのところで有友さんからお話があったわけですが、一方の極にあるのはニューヨークです。他方の極にあるのがシンガポールです。

先ほど申し上げた金融市場としての市場の厚みと言ってもいいし、冷徹に言い放せば収益プールと言ってもいいのですが、それがニューヨークにおいては、基本的にはやはりアメリカのドメスティックな、国内における経済活動、産業活動であり、個人の金融活動です。これは借り入れであれ、あるいは貯蓄、投資であれ、同じことだと思います。家計、企業セクター、それから政府セクター、さらに言えば金融セクター、実は金融セクターは金融産業にとっては非常に大きなクライアントというか、顧客セグメントですので、この四つが充実している、実体経済がそこにある。これがニューヨークです。

もう一つはシンガポールなわけで、これは実体経済は基本的にないわけです。ただ、ここにはある意味で人工的に知の集積として金融の世界をつくり上げたという素晴らしい歴史があります。そのために彼らが何をやったかという、一つは大幅な規制の緩和、インセンティブ、税制も含めた優遇施策を採ったということです。それからもう一つが、積極的なプロモーション活動です。シンガポールは今、シンガポールサミットを毎年秋に開いています。F1レースが開催されるのと合わせて、実は世界から30人ぐらいでしょうか、産業界、学界、金融界から人を招いて、あるいは元中央銀行総裁など、一部行政の方も入っていますが、そこで会議をやります。

実はそのスポンサーの一つは、MAS (Monetary Authority of Singapore) です。シンガポールの金融庁がスポンサーをしているわけです。そこに世界中の金融機関のCEOが、私も入っていますが、招かれて、明日の金融はどうあるべきかという議論をするわけです。そういったことの集積が今のシンガポールをつくっているということなのです。

従って、このどちらを目指すのかという話になると、やはり東京としては、一言で言うと私はニューヨーク型を目指すべきなのだろうと思っています。いかに中国に抜かれたとはいえ、日本が持っている世界第3位の、自由経済圏においては第2位の経済圏を持つという、この立地を生かさない手はありません。

ロンドンの話はよく出ます。ロンドンがシンガポールにかなり近いと思いますが、一方で実体経済の基盤も持っているということです。ただ、ロンドンがシンガポールに非常に近いのは、金融産業がGDPに占める比率を見ればよく分かります。これは、初回で確か事務局からご報告があったと聞いていますが、10%で、日本は5%です。ニューヨークというかアメリカは8%です。この10という数字は、はっきり言って異常値です。フランスとドイツは、パリとフランクフルトという国際的な金融都市を持っていますが、彼らは大体6%ぐらいです。これが、言ってみれば大きなピクチャーであるということです。

従いまして、東京としては、私の意見では、やはり日本の実体経済に即した金融の市場を考えるべきだと思うのです。その場合に、これは皆さん既にここで議論されたことですが、まず真っ先に来るのが、やはり日本の金融資産です。これは、まさに日本が戦後復興して、われわれの先輩たちが働いて蓄積した富を、今、十分に活用できていない。これをいかに活用するかというところに目を向けるのは当然だと思います。

そういう意味で言うと、今回アセットマネジメントを一つの柱に据えたのは、私は正しいと思います。ただし、ここで言うアセマネは、誤解があってはいけないと思うので申し上げておきますが、まず出てくるのはセールスなのです。細かな話になって申し訳ありませんが、ファンドマネージャーは、最初は来ない。これはなぜかという、日本にある金融資産に対して、海外にある投資商品を販売する。従ってセールスの人たちが来るわけです。恐らく1社20人ぐらいなのでしょう。仮に20社呼べば400人というのが多分、規模感だと私は思うのです。

ただ、そこで終わらせてはいけないと思うのです。これは有友さんもおっしゃったのですが、その先を目指すべきだと。それは何かと言えば、商品の輸入が第一段階だけれども、いずれ輸出へ行かなければいけない。それは逆に言えば、日本で作られた金融商品、あるいは日本に対する投資、リスクマネーを呼び込んでくる。そうすると、アセットマネージャーたちも東京に位置することになってくる。これが活発になれば、当然、日本の金融商品、あるいはさまざまなアセットクラス、これはいわゆるオルタナティブと言われているようなものにも及んでくるとは思います。そこにその次のステップとしてはいけるだろう。となると、それはもう少し幅広く日本の金融市場を拡大することにもなる。それはいわゆるセールス・アンド・トレーディングと言われているような、キンドレッドさんのところが活発にやっているし、うちもそうですが、そういう分野、それから、キャピタルマーケット、日本での資金の調達という活動もできるようになる。そこまで行けば、ある意味でフルセットがそろうことになるのだらうと思います。

従って、そういう展望を持ちながら、今はまず、日本でGDPが10%になるわけではないので、それは高い目標としては構わないが、現実的に言えば、これまでのように大きなことを言っても何もできなかったではなくて、小さく産んで大きく育てていくという意味で、ここからお始めになるというのは、私は正しいと思います。

もう一つが **FinTech** です。これはまさに今、世界的に注目されている分野であるし、日本においても極めて関心が高い分野です。これは何も東京にいる金融機関だけではなくて、津々浦々の地域金融機関も関心を持っているという意味で言うと、全国銀行協会も大いに関心があるということになります。

それについて少しだけ申し上げますと、先ほど仮屋菌さんのプレゼンテーションで大変興味深く拝見したのが **35～36** ページなのですが、クロスインダストリーが大事だと。日本にそれを当てはめると、まさに金融が金融だけで閉ざされるのではなくて、先ほど申し上げたところですが、日本はシンガポールと違って実体経済があるのだから、**IoT** や **AI**、ロボティクスといったものと、この **FinTech** をうまく融合させるような方向に向かうべきだと思うのです。

私どもは、これは個社の話になりますが、**MUFG** イノベーション・ラボというものを、今、大手町に持っていますが、実はここの活動の大きなテーマは、医療、自動運転、それから高齢化、インバウンドです。従って、そういう実態のある活動の裏側でどう金融をつなげていくかということを考える。それはひいて言えば、先ほどおっしゃった社会的な課題、まさに **ESG** に近いような考え方にもつながっていくということで、日本が持っている実体経済にうまくつなげるような形で、繰り返しますが、アセットマネジメントもやりたいし、**FinTech** もやっていきたいということでもあります。

最後にすみません、**10** 秒だけ。ということなので、全国銀行協会もぜひこういった取り組みに参加させていただきたいと思います。ただ、地域金融機関が実は全加盟行 **120** 行のうちの大半ですので、東京に特化するのなかなか難しいところはあります。ただ、東京を中心に、今、申し上げたようにアセットマネジャーが出てくれば、地域金融機関が今直面している、要するに余剰資金と、貯蓄をどう使えるのか。それをまさに日本に出てきたアセットマネジャーたちがユニークなアイデアを提供してくれるという形で使えるし、**FinTech** も同じことだと。そういった形でご協力できればと思っています。すみません、少し長くなりました。

**斉藤 惇**：ありがとうございます。大変素晴らしいまとめをしていただきましたので、少し具体的に、大場さん、**EMP** の問題あたりが出ているのですが、どうですか。

**大場 昭義:** 一般社団法人日本投資顧問業協会の大場でございます。今、EMP の話も出ましたが、広い意味で言いますと、私は、このテーマを具体的に進めていくために大変大事だと思うことは 2 点あります。

一つ目は、東京の成長期待です。成長期待があれば、投資家は条件が整わなくても相当注目する。それがなくなっているという現実があるわけです。象徴が株価です。今、日経平均株価は 2 万円ですが、恐らく 30 年前の水準だと思います。都知事がキャスターをされていたころの水準かもしれません。世界の株式市場で 30 年前の株価というのは、多分、日本だけです。これが成長期待が非常に乏しい象徴だと思います。ここをどうするかということを考えないといけない。そうすれば、相当、世界の投資家、企業が東京に向くということになると思います。

二つ目は、平野さんのご意見とも重なるかも分かりませんが、アセットマネジメントに関しての人材の厚みをつくるということだと思います。そこで EMP も出てくるわけですが、これは二つありまして、まず、日本全体の金融リテラシーをどう高めるか。一般国民とプロフェッショナルとの間の対話が必要なので、一方だけ高まってもこれは理解できません。相互が高まらないと意味がない。従って、一般国民とプロフェッショナルと、双方で人材を育成していかなくてはなりません。従いまして、投資顧問業協会も全国 8 大学で寄附講座をもう十何年やっているという、これは地道な努力なのですが、こういうことを首都大学東京でも、何とかカリキュラムに組んでやるということではできないかと思っているぐらいであります。

それから、先ほど山岡さんからもご意見がありましたが、ビッグデータを活用して、より親しまれるようにした方がいいという話。これは、リテラシーにも通じると思います。恐らく証券市場にアクセスしている国民は、どうでしょう、2000 万人ぐらいでしょうか。平野さんのところの全国銀行協会に加盟している銀行にアクセスしている国民は 8000 万人ぐらいではないでしょうか。これをどう変えるかということだと思うのです。要するに、証券市場がもっと親しまれるようにしないとイケない。つまり、リターンも必要ですし、リターン期待があるというのはもう前提なのですが、先ほどのビッグデータはではないですが、より分かりやすくなるとか、少し近寄ってみようとするとか、こういったようなことが大変重要になるのではないかと思います。以上です。

**斉藤 惇:** ありがとうございます。鈴木さん、どうぞ。

**鈴木 茂晴:** 今月から稲野前会長に代わりまして委員に就任させていただきました、日本証券業協会の鈴木でございます。引き続き証券界としても東京都の国際金融都市としての実現に向けての取り組みに協力してまいりたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

先ほど、有友さんから海外プロモーションの話を受けましたが、本協会でも2008年からロンドン、ニューヨーク、香港、シンガポールといった海外の主要都市において、ほぼ毎年、日本証券サミットという、いわば東京市場のIRのセミナーを開催しております。当イベントには金融庁の関係者にもご参加いただいております、海外の機関投資家や金融関係者に対して、東京市場の魅力やその取り組みについてPRを行っております。

官民様々な機関において、こういった海外でのプロモーション活動を行っていくというのも非常にいいと思いますが、各機関が方向性のある意味一つにしなから連携して、海外プロモーションを推進していくということが大変重要なのではないかと考えております。

このような観点からも、先ほど提案された官民連携して海外プロモーション組織を立ち上げていくことは非常に意義の深いものと考えております。こうした取り組みによる後押しによって、国際金融都市東京構想が実現していくのだろうと思っておりますし、大変期待しているところです。われわれも一生懸命やってみようと思っております。以上でございます。

**斉藤 惇:** よろしくお願いたします。まだ時間は十分あるのですが、ぜひ今日のFinTechのテーマとプロモーションについて、少し具体的に。いつも言いますように、この会議はベースの提言をするわけでありまして、かなりそれは具体性を持っておかないと、都の職員の方が実際にやっていくわけなので、具体的に何をどうするかというところを提案していただきたいと思います。はい、Sir Roger Gifford、お願いします。

**Sir Roger Gifford:** ありがとうございます。私もこの方向性とレポートを強く支持します。1・2点コメントさせてください。まずは最後から2枚目のスライドですが、産業と政府機関を横断するサポートが必要と書いてあります。これは非常に重要であり、漏れないようにしなければなりません。

ロンドンには、新しい金融サービスの発展において、英国中銀、国庫と財務省による積極的且つ密接な連携により恩恵を被っています。日本ではこれは日銀と財務省に相当します。これは特に **FinTech** やグリーンファイナンスにとって非常に重要です。例えば、グリーンファイナンスの場合、私が議長を務めさせていただいておりますが、英国中銀、財務省、国庫とビジネス・エネルギー・産業戦略省の方々が定期的に出席されています。セクター間のサポートを得るのに政府機関の関与は非常に役立ちます。

次に、東京都がこの機関の責任を持つのが自然と考えます。旧式で複雑なロード・メイヤー (**Lord Mayor**) を真似しない方が良いと思います。重要なのはリーダーが存在し、セールスとマーケティングを担う主要な組織が東京を金融都市としてプロモーションを行う上で何をするかです。

三つ目として、今、ブレキシット(**Brexit**)により今後の役割について色々な不確定要素が出ているロンドンには、積極的に取り組みを進めています。目を外に向け、法務サービス、人民元ファイナンス、イスラムバンキング、グリーンファイナンス、地域の専門家の育成などに関して、様々な施策を積極果敢に実行しています。これには二つの理由があります。一つは、それぞれの施策は良いビジネスの機会があること、そしてもう一つは、外部に向けて前向きで積極的な姿勢を示すことで勢いを生む推進力になることです。現在これは特に大切ですが、ロンドンは常にそうした努力をしてきました。

そして、私の最後のコメントです。ビッグバン的な手法についての言及が1、2回程ありました。これはいいアイデアと思います。それにより最大限の **PR** 効果が得られます。税金から生活水準そして **FinTech** 分野を育成するためのインセンティブまで網羅した施策のパッケージを作り、それをビッグバンのように宣伝したら、それはとても賢い方法であり、良い効果が期待できます。また、そのパッケージは色々な都市にも活用できます。

私は、新しい戦略を海外で実施する時は、是非、ロンドンを最初の地とすることを勧めたいと思います。センター同士の連携を高めることが重要だと考えます。これは、センター同士の競争ではありません。むしろ、2つのセンターの連携による相乗効果を最大限引き出すことです。金融サービスの世界では、2+2は5にもなるのです。

私のコメントは以上ですが、冒頭で申し上げましたように、この方向性を強く支持するとともにお役に立ちたいと考えております。ありがとうございました。

**斉藤 惇:** どうもありがとうございました。先ほどもジョンからありましたが、仮にプロモーションのところに焦点を合わせますと、先ほどの CEO みたいなものをちゃんと置いて、チームをちゃんとつくって、アカウントビリティーをしっかりとつくっていかないといけないという話がありました。それで JIAM さんがやったわけですが、今の話は、JIAM とはまた別のよう組織をつくるような考えでお話しになったのですか。

**有友 圭一:** JIAM がやっていることは限定的で、特に資産運用の中でも独立系かつアクティブな資産運用会社、一部 FinTech もカバーしているのですが、FinTech も、どちらかといいますと B to B FinTech、しかも資産運用に特化した、どういう形でアルファをジェネレートするか、超過リターンをジェネレートするかということで、テクノロジーを最大限に活用した FinTech というセクターフォーカスでやっております。

そこは今回の東京の懇談会の重点エリアであることは事実なのですが、ただ、いずれは、先ほど平野会長がおっしゃったように、どれぐらいの雇用を生み出すのかと考えた時に、独立系資産運用業だけだと、たかだか数百名の雇用しか生み出せません。したがって、さらに幅広い活動をしていく必要があるだろうと考えておりますし、さらには、やはり官民連携といったときに、東京都、それから金融庁、JETRO などのバックアップを得た包括的なプロモーション組織が必要であると考えております。そういった意味では、斉藤座長のご質問に対しては、JIAM は全体のプロモーション組織の一参加者、あるいは部分集合であると。その他に参加者として全国銀行協会や国際銀行協会にもリーダーシップを発揮していただくということを想定しております。

斉藤 惇： 分かりました。そうしましたら、もう少し大きな一つ、役所も一緒に、JIAM も、それから銀行協会とか、証券業協会とか、そういう推進団体をつつくる。そうするとこれは誰かリーダーが要るということですね。構想としてはそういうことの提案が今、行われているということですが、谷家さん、いきましよう。

谷家 衛： 日本で、何が欠けているか。皆さんの話はすごく面白かったと思います。大場さんの言われたのも本当にそのとおりで思っていて、実際に日本に一番足りないのは何かと思うと、成長期待と多様性なのです。シリコンバレーは、起業家の 6 割はアメリカで生まれていない。もともとたくさんの国から来た人がいる上に、さらに 6 割の人が外から来ているわけです。

だから、そういう多様性を受ける中から新しいものは生まれてくるという意味で、知事が言われたように LGBT の人を受け入れるとか、そういうことをやらないといけないのですが、では具体的に、この成長期待が低いということと多様性が少ないということをどうやって解決するかを考えたときに、前回も申し上げたのですが、日本は税金も安くないし、情報が集まるのも他のアジアの国に比べて負けているかもしれないので、そこを何とか他で取り返さないといけません。それをやるのに一番良い一つの方法は、日本の市場は、やはり上場するのに魅力的な市場だということを利用することです。かえって香港やシンガポールよりも簡単かもしれなくて、かつ、上場コストが安い。だから、アジアの特に FinTech のベンチャーについては、割と上場をしやすくしてあげるとするのは一つのやり方ではないかと思っています。あるいは FinTech のベンチャーキャピタルに何らかのインセンティブを持たせるというのもいいと思うのですが、そういうこれから成長するアジアの市場で活躍できる FinTech のベンチャーなり、あるいは、本当はもう FinTech に限らず、アジアの会社をもっと東証で上場させる。アジアに成長があるのは目に見えているわけですから、アジアの会社をどんどん東証に上場させたらいいと思うのです。

恐らく、これはなぜそれがそんなに進んでいないかということはよく分からないのですが、昔、中国の会社などでいろいろな不祥事があったので、それで駄目になったのかもしれないと思うのですが、日本は1回ちょっとグレーとか、あまり良くないことがあると、いっぺんにやらなくなってしまう。でも、こういうものはどんどん続けてやらないと育っていかないと思います。やはり海外のものであると、どうしても少しはいろいろな、見きれなかった問題はできるかもしれませんが、それを超えて、とにかくアジアの FinTech ベンチャーはもちろんですが、いろいろなアジアのいい会社、ベンチャーの会社をできるだけ日本の市場で上場させる。そうすると、日本の市場に成長期待が出てきますし、あるいは、そこに投資したいというベンチャーキャピタルも増えてくると思うので、そういうことを考えたらいいのではないかと思います。

斉藤 惇： ありがとうございます。ここには東証はいないのですけれどもね。証券業協会はいらっしゃるけれども。

(話者特定できず)： 東証の大先輩がおられる。

斉藤 惇： 私は今、議長でございますので。

どこかで、場合によっては皆さんの参考のために、何が難しいのかと。今おっしゃったような、実は取引所はものすごい死に物狂いの競争をしているのです。あまり表面に出ていないのですが、毎日が戦いなのです。でも、先日、香港が種類株の上場を認めると、いうふうになりました。これは、マーさんの会社がですね、香港で上場しようとしたら、香港はイギリスのルールで種類株を上場させないようになっていまして、そうしたらすぐにアメリカがマーさんを取りにいったのです。マーさんというのは非常に賢くて、アメリカで上場して1兆円の金を取りましたけれども、実はアメリカ人には何も渡さないでその1兆円を持って帰って、中国でそれを使ったのです。それで彼が中国で大成功したのですが、実はアメリカの投資家は何も実は得てない、本当は。国家として見た場合に、アメリカはそれでいいのかというテーマが出てくるわけです。誰が潤ったのだと。結局、一番賢いマーさんは、実際のビジネスは中国でその1兆円でやっているのです、アメリカ人は単なるその株をちょっと持っただけでですね、実はアメリカはベネフィットをほとんど受けていないのです。

取引所というのは非常にデリケートで、例えば、ロンドンも AIM という市場をつくりました、ご案

内だと思えます。これはロシアの、特にですね、1カ月前にオイルを発見したというような企業をばんばん招いて上場したのですが、半分以上持ち逃げです。要するに、すぐに倒産してしまったり、消えたり。ただ、上場しているときの金は持っていったということもあって、この AIM を私はロンドンとタイアップして日本に AIM をつくろうというのでやったのですが、なかなかマーケットメーカーが出なくて、できない。流動性をつくらない限りですね、市場をどれだけつくっても成り立たないのです。では、流動性は誰がつくるかというと、これは証券会社が自分のリスクを取ってパーティシペーションしないと流動性が出てこない。だから、AIM をつくっても外国のメーカーも来なかったし、日本の大きな証券会社さんも、面白くない、あまりもうからないということでやられなかったということで、今ほとんどドライアップして、沖縄の会社だけが上場しています。

そういう問題があるので、どこかで東証の人を呼んでですね、もう少しこの考えに東証として、ネガティブではなくてポジティブに何か参加できないかということ企画したらどうかと思いますが。どうぞ。

**鈴木 茂晴：** 東証が特に上場が易しいということは、私はないと思います。それなりのルールをもってやっており、先ほどおっしゃったように、問題が起こるたびにどんどん厳しくなっている面は確かにあると思います。

他の例えばアメリカなどを見ると、もっと簡単な市場があることもあります。アジアでは、中国の民営化という非常に大きな上場が行われたわけです。初めのころ、実は、ある中国の自動車会社が東証に上場しようとしたことがあるのです。ところが、これはやはり日本人の性格かもしれませんが、中国がまだそのころは、ボンドはハラキリ・スワップなどをやって結構売れたのですが、エクイティは買う人がいないのです。リスクを取れない。日本人とアメリカ人の違うところとしては、やはりリスクをどれだけ取るかという部分があります。そのときに買うお客さんが全然いない、機関投資家はゼロ、個人でも相当スペキュレートなことをする人しかいないということで、証券会社も販売できないということでやめたのです。

その後、少したってから、アメリカのゴールドマン・サックスなどが、大きなリスクを取ってエクイティを販売することができたので、マーケットが全部そちらへ行ってしまったのです。アジアのものをいろいろ今後はやっていかないといけないと思いますが、それが最初であったということでありませう。

斉藤 惇： 分かりました。今後、ぜひ。

**Jesper Koll:** ありがとう。ごめんなさい、ちょっと英語でやりましょう。批判的な時は英語になります。私たちはみなこの問題に共同で立ち向かっています。金融の未来、東京の未来はそれが銀行、資産運用会社、証券会社、VC であろうが、組織間の分断を無くし、新しいエコシステムを創設しましょう、ということを小池知事は私たちに提唱くださっています。金融の未来像は過去と比べ FinTech の登場で大きく変わってきています。ですから、私見としては東京プロモーションセンターというのは、ちょっとニューヨークに飛んで、ディナースピーチをいくつかすることとは違います。これは既に行われています。今回は、連携して利益を上げ、平野さんが先ほどおっしゃっていた、成長(期待)を見いだすことが金融サービス業の鍵です。

この観点から、東京金融プロモーションセンターではなく、アライアンス(連携)と考えたいと思います。そして目標は明確です。第1に、グローバルファイナンスのベストプラクティス。ニューヨークも色々見直した方がいいものがあります。規則や規制に関しては連携して銀行、証券会社に限らず、日本がルール設定をすることも可能です。ですから、プロモーションアライアンスの第一目標はベストプラクティスです。

第2に、イノベーションです。そして、皆様 **FinTech; FinTech, FinTech, FinTech**とおっしゃいます。…誰のための **FinTech** でしょうか？金融の民主化(金融を一般に広める)を進めているのか、それともイノベーションを利用してコスト削減をしようとしているのでしょうか？いずれでも良いと思います。利益を生むために私たちは取り組んでいますよね。しかし、特に新しい金融商品を作る **FinTech** が重要だと思います。金融庁の森長官の有名なお言葉で日本の **99%**の金融商品は消費向きではない、という話があります。とにかく、イノベーションです。

第3に、もちろん起業家精神です。新しい金融センターを創設するという起業家精神が金融的な利益の機会を作る上で、絶対的に必要です。その意味では **TFCPA**、つまり東京金融センタープロモーションアライアンス(**The Tokyo Financial Center Promotion Alliance**)を皆で作るべきと、考えます。

**斉藤 惇**：非常に元気の出るお話で、ありがとうございました。ということで、クリエイティブに、では、島田先生、どうぞ。

**島田 晴雄**：この会議のターゲットがありますよね。もう半年以上議論していて、あと半年以内に多分まとめなければいけない。今日、大変いい構想骨子が出ています。この構想骨子は、これまでの議論を総合的にまとめた大変素晴らしい骨子だと思うのですが、この中でぜひ、一体どのぐらいの規模感で、どんなとがり方で、この東京を国際金融都市にしようとしているのかということの議論を、われわれとしてもう少し集約した方がいいのではないかと思います。例えば、政府のサービスをちゃんとする、あるいは取引市場を整備する、いろいろなことがあります。人材を養成する、ランゲージのレベルをもっと上げる、全部いいことです。もう一つ、東京がはっきり世界の主要都市に比べて良いとみんなが言っているのは、生活環境と、エンターテインメントと、楽しさは素晴らしいのですよね。安全があるし。これは、税金さえ安ければ、皆東京に来たい、実際に海外の人が言っていますから、これは素晴らしい。それはあるのですが、では、都知事がおっしゃるような、金融都市として世界に光るといのは、どこで何を光らせるのかというあたりをある程度少し絞らないと、まとめようがなくなってくるのではないかと思います。

今回の構想骨子には **FinTech** と資産運用を挙げている。これは非常に最先端のことですが、実は **FinTech** は、ブロックチェーンが話題になっていますが、あれはもっとはるかに裾野の広いことなのです。ファイナンステクノロジーでいろいろなものが包含できる。先ほどもお話がありましたが、結局、基本は人材です。世界最優秀の人材、最もイノベーティブな、最もやる気のある人材が、「ここは面白いから集まろうよ」と。そして、行ってみるといろいろな人材と全部会えるという環境です。

そのように方向性を絞っていくということは、むしろ狭いところで集中させることでもあります。例えばケンブリッジのケンダル・スクエアやロンドンの **Level39** という実例もありますが、東京は広すぎるのではないかと議論もありましたが、私は前にも言いましたが、例えば、虎ノ門 **53** などというものをつくってもいいのではないかと。今度、森ビルは新しいビルを造るそうですが、あそこを全部そういうセンターにして、その中だけ都税を減らす。なぜかという、東京都全部で都税を減らしたら、これはものすごい予算です。そして、国に支援しろというのもなかなか簡単ではない。だけど、虎ノ門のビルの中だけならできます。それから先ほどの解雇の金銭補償や成果報酬など、この建物の中ならいいよ、世界の **200** 社がここにあるというなら、できると思うのです。そういうことで目立つということもあるのだと思うのです。

方向性をもっと絞った方がいいのではないかと。この構想骨子の中には、行政サービスにしる、ランゲージにしる、環境にしる、何にしる、いいことが全部書いてある。それはそれでいいので、やったらいい。だけど、そうした要件を揃えても別に光らないです。光るのであれば、**Level39** みたいなところで、減税をして、労働法が違うよ、日本にないようなものを行っているよと。そうすると、世界の最優秀の人間が集まる。日本の企業とは概念が違うのですが、ちょうどサッカーやベースボールのチームをつくるのと同じです。勝負に勝つためには最優秀の人間を集める。プロジェクトをやる。勝つ。負ければ解散。解散するときに少しだけ金銭補償をすればいい。それができなかつたら雇えないですから。そういうとがったところを一つつくるというのは、一つの考えです。しかし、そうではない、そんなことは言っているのではない、東京全体が良くなるのだという、それだと目立たないのではないかと。目立たないでいいのならそれでもいい。もうそろそろ、斉藤さん、フォーカスを定めた方がいいのではないかと。そうしないとこれはまとまらないですよ。

**斉藤 惇:** いやいや、ちょっと先生、これはここでまとめるためにやっているのではないのです。

まとめるのは都の職員がやるのです。われわれはですね、何度も言いますように、彼らが具体的にまとめられるアイデアをここで出していくということなのです。

島田 晴雄： 分かっています。そのために言っているのですよ。

斉藤 惇： だから、それはある程度広くて、それがもう少し 11 月に向かって絞られていくのはいいのですが、ここで何か結論を出すわけではないので。

島田 晴雄： それは少し誤解で、私はそういう意味で言ったのではなくて、職員がまとめるのを、もっとまとめやすくしてあげるといった意味です。

斉藤 惇： まとめるというのは、まとめるだけではないのです。

島田 晴雄： アクションでしょう。

斉藤 惇： アクションなのです。

島田 晴雄： そのとおりです。

斉藤 惇： だから、アクションを取られるように、われわれはここで提案をしていくわけですから。

島田 晴雄： アクションができるような案を出すということですね。

斉藤 惇： そうです。

島田 晴雄： それは賛成です。

斉藤 惇： だから、先生の学校は例えばどうするかということを、ここでがんとやればいいのです。それを彼らに投げれば、あとは彼らが、先生の学校をどうするかということを提案しますから。

島田 晴雄： それは喜んでやりますね、もちろん。

斉藤 惇： そういうことをやろうとしているので、よろしくお願いします。

島田 晴雄： ですが、学校では金融センターにはなりませんので。

斉藤 惇： いやいや、だから、人材育成というのは、これはもう延々とわれわれはここで既に論じてきたわけですから。そうすると、では具体的にどういう首都大学にするかと。そういうことをやっていただきたいのです。それを彼らに提案すると、彼らがそれをまとめ上げて先生と交渉しますから。

島田 晴雄： 私は理事長なのでそういう動きはよく分かるのですが、今、私が言っている問題はそうではなくて、彼らが仕事がしやすく、アクションに結び付くものにしやすくするためには、もう少しわれわれの議論をフォーカスした方がいいのではないかと言っているのです。つまり、もう少しセンターにするのか、インフラを広く整備するのか。それぐらいのことをしてあげないと、彼らは判断のしようがない。

斉藤 惇： ですから、どんどん意見を出してください。

島田 晴雄： 僕はセンターだと言いたいと思います。

斉藤 惇： 分かりました。意見としていただいております。

島田 晴雄： 意見です。

斉藤 惇： はい。要するに、知事が最初からおっしゃるように、NATO(ナト)にはならないということなので、一つでも二つでも三つでもいいから具体性を持たせないと、大きな話ばかりしたってです。ね、何にも……。都民は、ばかにしてしまいますよ。

島田 晴雄： すみません、私はだから、虎ノ門 39 みたいなフォーカスを定めた……。

斉藤 惇： いや、だから、それはいいです。ですから、CIC の話なども出ていますから、それはそれでいいのです。

島田 晴雄： それに、税制と労働法で非常に特別なものをつくれれば、非常なフォーカスになるという意見です。

斉藤 惇： ですから、ご意見として、そういう意見を出していただきたい。

島田 晴雄： 最初から言っています。

斉藤 惇： はい、分かりました。お願いします。はい、どうぞ。

佐山 展生： まず、税金については、かなり最初に私が申し上げましたように、税率を下げれば税収が減るということは、私は全然ないと思っています。要は、ある業種を絞って、税率をそれについて下げれば、要はパイが大きくなりますから、税収は増えるのです。おっしゃるとおり、それをまずご理解いただきたいというのが一つです。

それからプロモーションについては、要は、注目を集めないといけない。注目を集めるためにはどうすればいいか。それぞれのトップクラスの人が「おっ」と思うことを打ち出さないといけない。先ほど山岡さんがおっしゃったように、東京は膨大なデータがあります。それでテーマを出して、非常に難しい宿題を出す。トップクラスの人が興味を持つようなテーマを出す。その中で一番素晴らしいものについて、東京都を絡める必要もないかもしれませんが、いついつまでに提案してほしいと。その中で一番いいものについて、例えば賞金を出しますとか、何かしますということをやれば、それだけでも注目を集めると思うのです。もちろん、そこから出てきた成果物が素晴らしければ、さらに発展していくと思います。

それから、ついでながら、斉藤さんがおっしゃった種類株の上場は、もう十数年前から私は、東証におられたときからずっと言っている話で、これは全然進まない。これは鈴木さんにもおっしゃって、鈴木さんにはご理解いただいているのですが、なかなか東証というか、証券取引所は言われませんが、他で上場しにくいものは日本だと上場できる。普通株を上場せずに種類株だけ上場

したい人の意図は、議決権を希薄化したくないからなのです。そういう人が、日本であればできる、分かりやすい種類株が日本で上場できるのだというだけで、そういうニーズはいっぱいありますから、これは出てくると思います。要は、注目を集めて他と違うことをやればいいのでないかと思えます。

**斉藤 惇：** そのとおりですね。

**佐山 展生：** それともう一つだけ、先ほどおっしゃった、どんなものを目指すのかというのは、私は、大きなものを目指すべきだと思っています。東京ですから。東京だけで終わらせない。世界だと思っています。以上です。

**斉藤 惇：** はい、どうぞ。

**須田 衛：** 1点だけなのですが、フィンテックセンターということですが、物理的に近いところにあったとしても、情報交流をどうするかというのは重要な問題だと思います。このプレーヤーは多分3種類出てくると思います。ベンチャー的な中小と、都市銀行のような大銀行、もしくは中立的な研究機関みたいなもの。その情報交換をどのように図るかというのは重要で、今でも皆さんやっておられるのですが、情報交換がないような気がします。

**斉藤 惇：** はい。後半、なかなか活発になりまして、時間がちょうど 55 分になりましたので、大変無責任でございますけれども、一応、今日はここで。皆さん、大変活発なご意見を大変ありがとうございました。まだまだこういうプレゼンテーションをしていただくということで、ご意見を、11月の最終のまとめに向かって、もっと具体性を持たせて、幾つかの絞り込みをやっていくということになりますけれども、活発なご意見をどんどん出していただくということをお願いしたいと思います。本日は大変貴重なご意見をありがとうございました。

#### 4 閉会

小池 百合子: あの、みなさんありがとうございました。大変活発かつ具体的な案を数多く出していただきまして、大変刺激を受けました。

おっしゃるとおり、東京が成長期待があるかどうかというのは、まさしく人口動態、それから 2025 年に、団塊の世代の方がここにはおられませんけれども、2025 年めでたく後期高齢者入りされるというような流れになっていたり、少子化であったり、そういった、デモグラフィーですね、その問題があるというのを、どうカバーするのか、そのために私は女性の活躍と、それからそれに必要な待機児童対策というのを、必死になって今やろうとしています。今この時期を越えともう間に合わなくなると思うので、あの、鈴木さんにもいろいろと、これまでもお世話になりましたし、女性のエネルギーをどう活用するか、活かしていくのかという。

それから働き方。今日から時差 Biz を始めました。ぜひ、それぞれ各社ご賛同いただく社に、もうちょっとで 300 社になりますので、乗り遅れないように。これ、時差はありませんので、それには。ぜひご協力いただいて。これはクールビズの時と一緒に、日本中「せーの」でやらないと浸透しないんです。ただし「せーの」でやって、朝 7 時の早朝の列車にみんな乗りますと、満員の時間帯がずれるだけですので、それぞれバラバラといいましょうか、いろんな、テレワークなども活用して、ぜひ働き方、長時間でアジアの開発途上国の人々と、長時間労働で競いあうなどということは、もうやめたほうがいいと思いますので、生産性を高めるということをぜひ東京都としても率先してやっていきたいと思っております。

それから、首都大学のほうで、金融ということで、金融賞のご意見いただいて、中身も詰めていきたいと思いますが、キーワードで ESG ということで、ふと考えたんですけど、グリーンボンドも今回、この秋には発行、200 億規模で初めて自治体として発行させていただきます。ということなどを考えますと、環境であったり、それから街の安全性とか、食事がおいしいとか、色々日本と、そしてこの東京には、客観的に見て、非常に魅力的なものたくさんあります。それが世界に知っている人と知らない人があるので、その意味ではシティプロモーション、金融のみならず全体としてのシティプロモーションをですね、これはこっちから発信しない限りですね、ダメなわけで。皆さん一度来てもらって、そしてっていうのは 70 億人以上いるわけですから、なかなかそうはいかない。であるならば、こちらからしっかり発信をしていく。そして時にはピンポイントで発信をして。

私、ずっと、アラブをやっていますので、そうすると、アラブのお金持ちというと、みんな大様を想像するんですが、女性の、プリンセスも一杯いるんですね。彼女らはお金持ちなんですよ。で、投資はしたいが、そういう時に、そのプリンセスたちの投資先はですね、金利はだめだけどね、運用先はね、例えばその体にいいとか、それから環境にいいとか、そういうものに対しては、彼女らの運用先にとってもふさわしい企業が日本には山ほどある。それを知らないだけなんです。それから伝統的な産業で、もう息も絶え絶えのところも結構ありますけれども、それはただ彼女らが知らないだけなので。そこに集中的にちゃんと教えてさしあげると、もうウハウハではないけれども、非常に **win-win** になるんじゃないかと思うんですね。

だから、日本国内だけでお互い阿吽の呼吸でやっても、誰も知らないんで、ですからそういう意味で世界へしっかり、ピンポイントで、マーケティングですね、そのニーズにあったものをきちんとインフォメーションを差し上げるということまで、きめ細やかにやっていくと、日本国内のお金だけじゃなくて世界からのお金を引っ張ってくるができるんじゃないかなと思っておりますので。だから、金融賞はそういうことも含めて、**ESG** ですと、その部分を大切にする東京ですっていうのを最もアピールするのは、私は宜しいんじゃないかなと、こう思っております。

本当に今日は大変具体的なお話をお聞かせいただきありがとうございます。そして、私、まだ、1年も勤めておりませんので、この回も1年弱でございます。はい。ただし、あの、スケジュール感でいうならば、この秋に懇談会としてお纏めいただき、それを私どもが実践をしていくと。できること、できないこと、色々ありますけれども、できるだけ高めのボールを投げさせていただいた方がやりがいがあると思いますので、どうぞよろしくお願いを申し上げます。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。では、これで終わります。

Sir Roger, ご出席ありがとうございました。

**Sir Roger Gifford:** どうもありがとうございました。

(了)