

第5回成長・発展ワーキング・グループ 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2014年8月19日（火） 16:00～18:00
2. 場 所：合同庁舎8号館 特別大会議室
3. 出席委員等

主査	岩 田 一 政	公益社団法人日本経済研究センター理事長 元日本銀行副総裁
委員	石 黒 不 二 代	ネットイヤーグループ株式会社代表取締役社長
同	白 木 夏 子	株式会社HASUNA 代表取締役
同	鈴 木 準	株式会社大和総研主席研究員
同	高 橋 智 隆	株式会社ロボ・ガレージ代表取締役
同	戸 堂 康 之	早稲田大学政治経済学術院経済学研究科教授
同	藤 山 知 彦	三菱商事株式会社常勤顧問
	高 田 創	みずほ総合研究所常務執行役員チーフエコノミスト
	小 泉 進 次 郎	内閣府大臣政務官（経済財政政策）

(議事次第)

1. 開 会
2. 議 事
 - (1) 有識者からのヒアリング
 - (2) 委員からの報告
3. 閉 会

(配付資料)

- 資料1 高田創みずほ総合研究所常務執行役員チーフエコノミスト提出資料
- 資料2 石黒委員提出資料
- 資料3 白木委員提出資料
- 資料4 TFPの向上に向けて

(概要)

(岩田主査) 第5回目の「成長・発展ワーキング・グループ」を開催する。

本日は、小泉政務官に御出席いただいている。また、ワーキング・グループの議論に関連して、有識者として、みずほ総合研究所の高田創常務執行役員チーフエコノミストにお越しをいただいている。前半で高田氏から、日本の金融機能の強化に向けた課題についての御説明をもとに御議論をいただき、後半では、石黒委員及び白木委員からのプレゼンテーションなどをもとに、御議論いただきたい。

まず高田氏から、御説明をお願いしたい。

(高田氏) 資料1について、みずほ総合研究所、日本経済研究センター、大和総研の3シンクタンクが共同して、今年5月に「東京金融シティ構想の実現に向けて」という提言を発表した。今日はこの提言の背景と、こうした「金融シティ」と言われるものの重要性を説明させていただきたい。

一番のキーワードは何かと申し上げると、表紙に東京国際金融センターと書かれているが、現実の状況は何かというと、ちょうどインターナショナルとあるが、「国債（ガバメント・ボンド）金融センター」になっているのではないかと。

同じ「こくさい」ではあるが、今はガバメント・ボンドセンターになっていてこれをインターナショナルなインベストメント・センターにどう脱皮することができるかというところが、今日のポイントである。逆に言えば、なぜ、今、ガバメント・ボンドセンターになっているのか、そして、ここをどのような形でブレークスルーすることができるのか、これがポイントではないかと思う。

1ページ。先ほど紹介させていただいた、3シンクタンク共同で、今年5月に提言をさせていただいた、東京金融シティという構想があるが、これは我が国金融の中心地である東京を、国際金融センターとして飛躍させる構想である。今回の提言の多くが成長戦略、すなわち日本再興戦略の改訂版に取り上げていただいているということもあり、一方で、こうした動きは、「東京国際金融センター」推進会議というものも含めて、東京都でも御検討いただくような段階になってきたということであり、こうした動きを、我々民間としても、少しでもサポートできるようにという思いで、こういう対応をさせていただいた。

2ページ。そもそも「金融」の重要性ということであるが、成長戦略における金融の重要性を考えると、1つには、金融そのものとして、高度な知識集約型産業として貢献できる部分があるが、同時に他の産業の成長の促進という面があり、こうした部分全体を含めて、経済全体の活性化にいかに関与することができるかというところがポイントになっているのではないかと思う。金融としての高度な知識集約型産業であるという部分と、2ページ中段にある、金融ビジネスを通じて、それが産業の活性化に貢献する。すなわち、そこにあるのは、金融機能の強化によって、国民が蓄積した金融資産をより高い社会的ニーズにつなぐことができる、

また、グローバルなネットワークをつなぐことができるという両面があるのだろうと思う。

3 ページ。もちろんこうした議論は、昔から言われてきたが、なかなか機能できなかった。それから、我々がこういう提言を行わせていただいたのは、今が重要な時期になっているからではないか。すなわち、こうした議論がいつ行われるか、今だろうと言われる状況になってきたという現状認識が我々にはある。先ほどから申し上げているように、これまでは、国際金融センターが、安全資産である「国債金融センター」になっていたという状況があるわけで、こうした状況をいかに変えることができるかというのは、まさにデフレの脱却という状況の中で、考える必要がある。3 ページ左側にあるように、デフレ下においては、金融機能がなかなか発揮できなかった状態が、いかに右側の金融機能が回復するような動きになっていくか。そうした流れの中においては、ちょうどアベノミクスの「三本の矢」という状況の中でデフレが脱却できる、また2020年に向けては、オリンピックという先行きへの期待が高まっている。こうした局面をいかに役立てることができるかという、まさに今こそがという現状認識がある。

4 ページにあるのは、あくまでも一例であるが、例えば左側にあるのは、主な金融センターの株式時価総額の推移である。グラフにあるように、90年のところまでは、まさに東京の株式市場は世界最大だった。それが、90年代以降は、アップダウンはあるが、ほとんど水準が変わらない、もしくは逆に下がっていくような状況にあった。一方でニューヨークは、まさに大変な水準で、6倍になっている。ロンドンでも5倍、香港は37倍、シンガポールは20倍というような、すなわち、日本においては、1990年以降、まさに失われた十年、二十年、下手をすれば、失われた四半世紀というぐらいの状況にもなっている。まさに眠れる森の美女が長い眠りについてしまうような状況の中で、世界というものは、大変な拡大を示していた。そういう状況の中で、国際金融センターのランキングがある。これはあくまで英国の1つの調査機関によるランキングであるが、今となっては、世界の中でも5位とか6位という状況になってしまった。そういう現状認識も考えておく必要があるだろうと思う。

5 ページ。こうした状況の中で、我々としては、東京市場の持つ強みを生かした国際金融センターを目指すべきではないかと思う。それには、歴史的経緯を踏まえた上での強みを生かしていく。左側にもあるように、それぞれの国際的な金融センターというのは、ニューヨークにせよ、ロンドンにせよ、香港、シンガポールにせよ、歴史的な経緯がある。そういう中で、東京市場が持つ強みというのは、右側にもあるように、1,600兆円と言われる金融資産の存在、それから、世界3位の経済力を生かした動きである。また、日本が置かれている立場でいうと、世界の成長センターである、一番成長が早い大きいと言われているアジアのまさ

にど真ん中にあるということである。そして、高度に発展した都市インフラがある。こうしたものを生かすことができないかというのが、大きな発想の出発点としてある。

6 ページ。その中でも、一番大きな金融資産という観点を申し上げるとすれば、左側にあるように、1,600兆の個人金融資産の活性化が重要である。例えば昨今で言えば、国民の資産形成にかかわるNISA等の制度の見直しをいかに行うことができるか。それから、公的年金、GPIF等の運用の見直し、また、資産運用ビジネス全体をいかに高度化するか、また重視することができるか。それも含めて、金融・経済教育というものを促進することが重要になる。また同時に、右側であるが、資金を社会的ニーズの高い分野に振り向ける仕組みが構築できるか。そのためのコーポレート・ガバナンス、ベンチャー、リバースモーゲージ、REIT、PFI、また、いろんな意味での上場インフラ市場の創設、こうした豊富な金融資産に運用ニーズを合わせて、いかに好循環をつくっていくことができるかが、重要になっているのではないかと思う次第である。

7 ページ。こうしたものを含めて、アジアの金融ハブ化、または金融市場のインフラというものを進めていくということであり、今回の我々の提言の一端であるが、東京市場の多通貨化については、海外の通貨のニーズが出てきているので、現状、多通貨化と言われるように、海外の通貨を生かすということも1つ言えるであろうと思う。また、日本国債は、これだけ高い信用を得た中で大量に発行されているので、こうしたものを生かして外貨調達を行っていくという部分がある。また、アジアの債券市場に向けた連携、場合によっては、イスラム金融への取り組みと言われるもので、アジアの中における金融機能をいかに高めていくことができるかという点も重要かと思う。

8 ページ。東京金融シティ構想を実現させるための仕組みということで、我々の1つの提言は、例えば日本版メイヤーである。メイヤーというのは、左側にもあるように、英国ロンドンにおいて、金融機能をPRするための機能として、象徴的な存在であるが、こうしたものを東京にも用いることができないものか。また今回、東京の国家戦略特区を活用して、場合によっては、税制優遇や規制緩和も含めながら、金融機関に対する減税、英語の機能、高度外国人人材、特区内におけるオフィスの規制緩和、英語におけるサービスと申すのか、こうしたものに多面的に対応することによって、金融機能を何とかという部分がある。これが今回の提言である。

9 ページ。それでは、こうしたものをなぜ我々が考えてきたのかということの一端を、簡単に振りかえらせていただきたい。そもそも日本は1980年代まで、大変な金融の活動、活発な信用拡大の動きがあった。ここにあるように、1980年代までは、大変活発な信用拡張を遂げていたが、これが1990年を境にして、収縮を

迎えてしまうという状況になった。

1990年を挟んで、10ページにもあるように、国富と言われるもの、株や不動産がピークを迎え、10ページにあるところが資産サイドとすれば、9ページが、負債サイドと言っているわけであるが、両面で収縮を始める。いわゆるバランスシート調整である。

11ページ。バランスシート調整というものは、10ページにもあるように、資産価格が半減してしまうような状況でもあった。しかしながら、負債は残るという中で生じるバランスシート調整の中で、11ページ真ん中にある肩代わり、つまり過剰債務と言われた企業の状況を、金融、そして国が肩代わりをするというプロセスがあった。その中で、国債が生まれてきたわけであり、まさに先ほど「ガバメント・ボンドセンター」と言われた状況というのは、実はこうしたバランスシート調整の中で生まれた。そういう中で、バランスシート調整に向けた普通の対応という、自国通貨を安くしながら、そして、先行きをよくしながら、改善を遂げていくことである。

12ページ。日本の場合は、こちらにあるように、今や日本企業は半分以上が実質無借金となるまでに、肩代わりが終わり、軽くなった状況である。

13ページ。しかしながら、先ほど紹介した点について申し上げれば残る課題として図表の、両側の外需に依存できない、先行きが落ち込んでしまう状況が起きる。そうした状況の中で、過去20年間における日本企業は、バランスシートを何しろ縮小する。そして、リストラをかけていくという動きになってしまったという状況であった。

すなわち、こうした初期条件というものは、先行きに対する悲観、そして、円高にあった。そうした状況の中でリストラをかけ、バランスシートを圧縮する、株や不動産・負債を持たない、これが三悪人と言われるくらいの状況になってしまう。

14ページ。こうした状況を私なりに申し上げるとすれば、草食系的な進化を遂げてしまうような、まさしくこういう進化を遂げる状況の中で、今、申したような、デフレ的な均衡という状況になってしまった。

15ページ。そもそも日本の状況であるが、個人の金融資産は、先ほど1,600兆円と申し上げた。しかしながら、その大半、6割は、左側にあるように、安全資産である現預金にある。当然そういう状況の中で、貸し出しを中心とした動きが日本では中心となるという状況である。この動きというのは、左側にある、欧米的な状況とは違う、預金・貸し出しを中心とした動きになってしまっていたわけである。

16ページ。こうした状況の中で、お金がなかなか回らない。すなわち、従来の日本の動きというものは、家計の預金というものを、金融機関なり財投の資金と

いうものでリスク性のものに転化をしていった。

17ページ。すなわち、デット・エクイティ・スワップを金融機関なり、公的なセクターのところでかけていた状況だったわけであるが、1990年代以降、こういう機能が分断をされてしまう。民間金融機関にお金が行く、もしくは財投の資金に流れるにしても、ここでの動きというものが、国債に向かってしまう。先ほどデット・エクイティ・スワップと申したが、エクイティ・デット・スワップがかかってしまうような状態、すなわち、「国債金融センター化」してしまう状況が、90年代以降の状況だったわけである。これを本来のデット・エクイティ・スワップ、すなわち、リスク性の資金に変えることができるのか求められていたわけである。

18ページ。そうした状況の中で、少ない道筋ではあるが、この1～2年で言えば、外国人投資家、外国人のお金がある。逆に言えば、外国人投資家ぐらいしか、日本の市場にエクイティ性のお金を入れることができない状況になっていた。

19ページ。日本株の投資主体別保有比率であるが、外国人が今では一番になっている。一方で、その次に出てくるところを考えてみれば、個人、すなわち、先ほど申したNISAというのは、まさにこうしたところになる。それから、低いところではあるが、次第に上がってきたところといえば、投資信託、年金。すなわち、投資、アセットマネジメントというのか、こうしたところを重視するような運用の風潮をつくっていかねばいけない。今回の我々の東京金融センターは、こうしたところを重視するような動きを何とかつくれないかというところが、ポイントである。

20ページ、最後のまとめであるが、今、なぜ東京金融センターなのかというところは、真ん中のところにある、失われた20年の中で、日本にリスクマネーというものがなくなってしまった。そういう中で、海外の投資家を重視しつつ、同時に日本国内においても、例えばNISAであるとか、アセットマネジメントを重視しながら、失われていた金融仲介機能を復活させ、日本にもう一度、金融仲介の機能を持たせる。なぜそれが今回かというのは、ようやくそういう状況が、「三本の矢」によるアベノミクスという形の中で、実現できる風土になってきた、風潮が出てきたからである。こうしたものを重視しながら、日本における金融仲介の機能を、東京金融センター構想というもので、何とかすることはできないか。そんな思いで、今回こういう提言をさせていただいた。これが1つの口火となって、活動できるようなものになれば、そんな思いが、今回のポイントになっている。

(岩田主査) それでは、意見交換に移りたい。

(藤山委員) 全体の流れとして、非常にわかりやすく、東京に金融シティが必要だということはよくわかるが、幾つか質問をさせていただきたいと思う。

1つは、2ページのところで、非常に優れていると思うが、金融ビジネスの拡

大と他産業の成長促進は両方必要だ。これは先般から続いている金融だけの市場が独走することへの恐れみたいなことを、きちんとヘッジできているような形で、東京市場が育っていくことが、恐らく世界中から一番注目をされるのだろうということで、実業との間のコミュニケーションが非常に重要だということを言っていると思うが、これはそのとおりだと思う。その場合、何がそうさせるのかというと、6ページのところに、「資金を社会的ニーズの高い分野に振り向ける仕組みの構築」と書いてあって、ベンチャー企業への支援拡充その他が書いてあるが、ここに書いてあることは今までも言われてきたことで、特に英語などの使い勝手について、これからもっとよくしていくにしても、香港やシンガポールと比べると、なかなかその水準までいかない。そういうことを考えると、東京の特色ある武器というのは、何だろうか。例えばベンチャー企業への支援の中で、アジアにおける企業の情報、技術の情報などが、非常にまとまった形で評価がついて提供できるとか、そういうインキュベーションの能力があるとか、そういうところをセットでつくっていかないといけないのではないかという感じがするが、それについては、どう思うかというのが1点目である。附属の質問としては、8ページの2番目にも、「英語で各種行政手続を行うことができるワンストップ窓口の設置」と書いてあるが、どのぐらいの強さで英語化を考えられているのかということ、1番目の質問の2つ目にしたいと思う。

2番目、これは、素人っぽいロジックかもしれないが、個人のお金がなぜリスク資産に回らなかったかということについていうと、日本の個人が情報阻害された形で、外国の金融プレイヤーに日本市場を支配されると、結局お金をはき出すのは、日本の個人貯蓄なのではないかという恐さだと思う。そのリスクをどう回避するかという大きな手段をアイデアとして出していくことが重要だと思うが、そういう発想というのはどう考えているか。

(鈴木委員) 1点意見を述べ、2点質問をさせていただければと思う。このワーキング・グループでは経済成長を議論しているが、成長すればするほど、資金需要が長期的に出てくると思うので、資金が円滑に、なおかつ適正な価格で調達できる場がないと、むしろ成長できないということで、金融のインフラというのは、非常に重要である。その際、藤山委員もおっしゃったが、香港やシンガポールと違うのは、非常に多様な産業が日本にはあり、家計の金融資産は分厚いものがあるということである。アジアの他の金融センターと違う点を、ぜひ踏まえるべきではないかと思う。つまりリアルな経済成長があってこそ金融があるので、リアルな経済成長があれば金融も成長産業になる。そうなれば、外国からも注目されるようになる。こういうロジックではないかと思う。

そこで御見解、御意見があれば、2点伺いたい。ディスインターミディエーションが進んでいないという現状を踏まえた場合、また、「国債」金融センター

化、ガバメント・ボンドセンターになってしまっていることを踏まえた場合、特に日本の銀行業のセールスポイントはどこにあるか。どういうところは力があり、今後、成長に向けて生かしていけそうな部分があるのか。ないとしたら、どういう施策が必要なのかということについて、もし何かあれば、教えていただきたい。

それから、このワーキング・グループでは、TFPを高める必要があるという議論をしているが、金融の戦略がうまくいった場合に、国民経済に対してどういうふうにプラスがあるかということを一括どう把握し、どう示せばいいのか。国民経済計算では、帰属利子はGDPではなくて、付加価値ではないという扱いだっただ。最近FISIMという仕組みで、金融機関の情報生産なども付加価値として捉える試みがなされるようになってきているが、一体どういうふうに金融の機能を把握し、示すのがいいのか。その辺のアイデアがあれば、教えていただきたい。

(石黒委員) 以前から、東京を金融センターにという意見はあるわけで、企業人として、私たちも資金調達には苦労しているし、金融のバックアップがあれば、企業は成長するので、これが実現すれば、非常にありがたいと思う。ファイナンスの専門ではないので、余り深い意見は言えないが、東京を金融センターにするのはすごく難しいのではないかと、以前から思っている。私はアメリカに10年ぐらいいて、例えばアメリカのインベストメントバンクの活動状況を見てみると、日本のいわゆる証券会社とは専門性が全く違う。高度な専門性を恐らく持っているだろうと思う。もちろんリーマンを引き起こしたのは、ある意味では彼らである。しかしながら、デリバティブなどの新しい金融商品を出してくるのはいつもアメリカで、バックエンドには、例えばMITとか、スタンフォードのPhDの人たちが非常に専門性のある商品をつくり出すという、人材が非常に豊富にいらっしゃると思う。先進的なものをつくり出すという意味では、ここにあるベンチャーキャピタルにおいても専門家が足りない。アメリカのベンチャーキャピタルには、成功した起業家が集まっているし、そういった仕組みは、まだ日本にはない。

今の説明の中に、例えば5ページにあるもの、東京市場が持つ強みというのは、このとおりだと思う。国内における豊富な金融資産とか、世界第3位の経済規模とか、様々な強みがあると思うが、これらは企業戦略と同じで、企業の成長のためには外部要因と内部要因が必要だが、外部要因、つまり、非常にいいポジショニングを持っているという意味だ。しかし、先ほどお話したような内部要因を実現するために、金融の市場の中で持っている人材とか、例えば先ほどの例でいえば、アメリカの投資銀行は、PhDたちがずっと金融商品をつくり出しているとか、起業をした人たちが、みんなベンチャーキャピタルになっているというように、実現するための資産を持っているかということ、疑問である。

この外部要因を生かして、非常に魅力的な金融センターをつくれるような内部要因というのは、どういうものを持っているのか。実際にアメリカなどと対抗で

きるのかというところをお聞かせ願いたい。

(高田氏) まず最初だが、東京のセンターということでいうと、金融が独走しているのではなくて、実業と一緒にという部分が大きいと思うので、そういう意味でのイノベーションをつくっていくという観点からすると、香港とか、シンガポールなどとは、随分違いが大きいのではないかという感じがする。

最初の御質問で、個人のお金が外国人に回らないようにするといった御指摘があったが、その点がよくわからなかったので、もう一度、そこだけ御質問を繰り返していただいてもよろしいか。

(藤山委員) それは私の2番目の質問だと思うが、個人の預金資産がリスク資産に回らなかったというのは、東京の市場が外国人によって動かされているんだというイメージが個人にあって、自分たちが情報阻害になっているのではないかと感じているところが大きいのではないか。それでリスク資産にお金が回らなかったのではないかと思うのだが、それをそうではないようにするようなアイデアというのは、基本は何なのかということである。

(高田氏) それは、今の株式市場は、外国人が中心だという点をおっしゃっているのか。

(藤山委員) 株式市場もそうである。

(高田氏) 19ページにもお示したように、確かに今、株式市場というのは、海外中心になっているが、逆に言うと、日本が非常にいいときは、日本の個人というか、日本の国内が中心であったので、必ずしも個人の方々が海外の方々によって阻害されているという部分ではなくて、逆に海外のところぐらいしか、リスクマネーのところに向けていないという部分のほうが、私は大きいのではないかという感じがする。

そういう観点からすると、結局、今、リスクマネーは、海外が中心であるとすれば、海外のリスクマネーを取り入れるためには、インフラとしての英語を中心とした部分でどう対応していくかといった部分は大きいのではないか。そのためには、例えば行政を含めて窓口をワンストップ化するような対応ということで、今回、我々の行った提言では、日本版メイヤーであるとか、また、海外の人が来やすいようなインフラをつくっていくという部分が大きいのではないかと思っている。

それから、ディスインターミディエーションという中での銀行のセールスポイントという点を、いろいろと御指摘いただいたが、17ページにある絵だが、日本の銀行のセールスポイントは何かということを考えると、もともと預金なり小口のお金を、企業セクターにお金を、ヒト・モノ・カネを供給していたような、ある面ではプライベートエクイティファンドのような状況にあった。すなわち、貸し出しのお金自体が、単に貸し出しというデットだけではなくて、私は「疑似エ

クイティ」という言葉を使わせていただくことがあるが、エクイティ性もある、すなわち、ヒト・モノ・カネ全体を供給するような状況としていた。同様に財政投融資みたいなものも、小口のお金を長期のお金に変えていく、ある面ではリスク性資金であった。それから、民間の金融機関、銀行を中心としたところも、こうした性格を帯びていた。こういう機能が90年代以降、バブル崩壊以降の資産デフレというものの途中で途切れてしまったといったが、問題が大きかったのではないかと考えている。そういう点からすれば、いかに金融機関、銀行が機能として持っていた、ヒト・モノ・カネと、すなわち、知恵、人材、これはある面でいえば、プライベートエクイティファンドになるわけだが、そうした機能をもとに戻すことができるかというところが、ポイントになってくるのではないかと思う。そうした単にお金ということだけではなく、知恵、またネットワークというようなものをいかに供給することができるか、その部分をいかに生かすことができるかが、私はポイントになってくるのではないかと思う。

そうした観点からいえば、今、日本の中において、こうした機能を果たしているのは、銀行に加えて、ある面ではファンドである。私は究極のファンドは、例えば日本で言えば、総合商社みたいな部分もこうした部分を果たしていたという部分もあるのではないかと考えている。そういう中で、情報生産機能というか、TFPのところ、こうしたものの向上をいかに図るかというところは、何かを尺度をもって図るのかというところは、なかなか難しいが、金融機能というものの、いわゆる信用仲介というものがどこまで発揮できたかという観点が目安になる。クレジットという部分が、日本の場合、1990年をピークにしてどんどん下がっていき、そこから信用仲介というものが、非常に低下した状況になっているので、こうした民間の債務がいかに回復することができるかというところは、尺度として示すのはなかなか難しいが、1つの尺度になり得るのではないかと考えている。

それから、3番目に石黒委員から御指摘があったように、日本の金融のところで、内部要因として何があるのかといった点について、今回グローバルな金融の状況の中で、何が金融の機能として求められているのかを考えた場合には、最初のところで申し上げたように、金融だけのビジネスの拡大、それから、日本の場合は他産業も含めた、全体となった対応という観点からいえば、特に2000年代以降になった、例えばニューヨークにおいて、もしくはロンドンにおいて例えば昨今のサブプライム、リーマン・ショックというところで受けた状況というのは、どちらかといえば、金融自体が膨張し過ぎてしまった部分というの、否めないのではないかと。その調整が2007年以降きているというところから考えた場合には、確かに金融として、いろんな機能というものを、それはある面では、金融カジノ的なテクノロジーをいかに対応させるか。これはこれとして重要だとは思いますが、日本の機能ということからすれば、それだけではなく、いかに全体の産業として

一体化できるかが重要になると思う。

日本の場合、立ち遅れたと言われているのは、4ページにあるように、1990年までは、世界で一番時価総額が大きかった。また当時は世界の方々が日本の市場に来ていた。一方例えば今、中国などがそうであるが、中国に金融のイノベーションがあるかという、必ずしもそういうわけではない。しかしながら、世界の人たちが来たいというのは、資産市場が大きくなっているということがあるわけで、こうした信用仲介も含めた規模の大きさ、もしくは大きな発展というものがあつた後に、その上で、今、石黒委員に御指摘いただいたような形でいろいろな金融そのものとしての活動というものを、例えば金融工学にしても、新たな金融オプションというものも含めて対応することが重要である。金融工学の部分だけであれば、日本の今のテクノロジーと申すのか、数学力と申すのか、はそんなに劣っているわけではない。

技術だけは何とかできるんだらうと思うが、残念ながら、ベースになっているところの東京市場というものが、1990年代以降、全く伸びていない。そういう状況のところには、世界の人も来ない。そこには人も集まらない、お金も集まらない、その結果、技術自体もなかなかならない。そういう悪循環に入ってしまったというところがあるので、我々の思いというのは、そうしたベースになるところの悪循環というものを、何とか取り除きたい点にある。そのために、今行われているのが、政策面では、「三本の矢」と言われているような、金融・財政・成長戦略である。そこに何とか金融というものもあわせて、マインドセットを変われないかと考えた。先ほど草食系的に進化をしてしまったと自虐的な言い方をしたが、そこをいかに前向きなところにもってこられるか、その上で、内部要因と言われるものを、この20年間の中での金融技術というものが伸びなかったという部分はあるとは思っているが、しかしながら、そこが決定的な問題になっているものではない。日本は科学技術もそれなりにあるので、悪循環をいかに切ることができるかといった部分が、私は結構大きな部分としてあるのではないかなと思う。そこを踏まえた上で、いかに均衡的な発展を遂げるようなものができるようになっていくのか。そうすると、最初のところで御質問もいただいたように、日本における例えばインキュベーションであるとか、もともとは銀行が担っていたような、一体としてのプライベートエクイティ的なものがあつたので、そうした機能もある面では前向きな発想として出てくると思う。いわゆる悪循環というか、縮小均衡に入っていたものを、いかに戻すことができるか。そのタイミングが、ようやく近づいてきているのではないかな、そんな意識の中で、その口火として、海外からのお金、しかも、そこには英語というものを含めて、何とかモーメンタムを吹き出すことができるか、そんな思いのところ、今回の我々の発想にあつた。

(岩田主査) 私の感想を2点ほど述べたいと思うが、1つは、人口減少、少子高齢化というコンテキストの中で、こういう金融業の位置づけをどうするのか、センターをつくるということは、どういう意味を持っているのか、その意味合いが1つあると思う。もう一つ、実体経済からいうと、メガリージョナリズムが、今、TPPを初め動いており、そういう流れの中で、日本は金融面でどういうことをすべきなのか、役割を果たすべきなのかという、こういう2つのコンテキストの中で、こういうセンターの問題を考えるべきではないか。

それから、同時に、昔というか、高度成長の時代の金融制度のもとで、例えば具体的な例でいうと、金融債というものがあつたが、これは長期信用銀行が、長期性の預金を集めて、言ってみると、インフラ投資で、リスクのあるところにお金が回っていたが、そのチャンネルがなくなり、それから、郵貯というのがお金を集めて、それが財政投融資を使って、長期のリスクのあるインフラ分野に使われていたが、そのチャンネルがむしろなくなってしまつて、過去の時代よりも細くなつていくというところがもう一つ問題で、報告書でもインフラ投資ファンドと書いてあるが、これもようやく最近動き出した話で、ブランクが相当あつた。欧州のほうでは、カバードボンドというものがあつて、担保つきの金融債で機能しているところがあると思うが、そういうものも日本のマーケットにはない。長期性のリスク性の資産をうまくつなげるチャンネルが、高度成長のときよりもなくなつていくというのが問題ではないかと考えている

次の議題に移りたい。

石黒委員から資料2について、白木委員から資料3について、願います。

(石黒委員) 私どもの事業内容は、創業以来、日本の企業の成長性に着眼しているもので、そういう観点から業務内容に沿つた話をさせていただきます。

今回は選択する未来ということで、私たちが未来を選択しなければ、人口動態は少子高齢化に進んでいく。問題は、ただ子供が少なくなるということではなくて、労働人口も減っていくということで、ここで何度も議論していることである。

4ページ。その解決策として、もちろん労働人口を増やしていかなければいけないで、これもずっと議論をしてきた。しかしながら、もう一つ、1人当たりが生み出す付加価値が高まれば、全体の付加価値であるGDPは上がっていくという公式が成り立つものだと思つている。(1)にある労働人口について、女性、移民を増やす、労働年齢を上げていくということも、議論をしてきた。それでは、(2)として、1人当たりが生み出す付加価値を高めるためには、どうすればいいかということで、日本に欠けているものは何かということで、私どもは創業以来、2つのことをテーマにしているもので、その点、話をさせていただきたい。

5ページ。付加価値を高めるためには、いわゆるインプットに対して、アウトプットが増えればいいということである。1つには、効率性ということを考える

と、インプットをいかに減らして、同じ効果を出していく。もしくはインプットをそのまま、より高い付加価値を出していくかという2つの方法が単純にあると思っていて、この2つができれば、インプットを少なくして、より高い付加価値を出していくという理想系に近づいていく。効果を高めるということで、私どもがしているのが、デジタルマーケティングであるが、マーケティングの中でも、今はデジタルを使ったマーケティングが主流になってきている。

もう一つは、より少ないインプットでということ、これは社内の生産性、日本企業は特にホワイトカラーの生産性が低いということは、非常に大きな問題であり、それを解決していきたい。

この2つについて、簡単に話をさせていただきたい。

6ページ。まずマーケティングについて。私がアメリカに10年ぐらいて、アメリカの市場を見て、日本に戻ってきて、日本国内の会社を改めて見直すと、ちょっと変わった会社が多いと思った。日本に戻ってきて私が非常に強く感じたのは、日本の会社で強い会社は、営業が強い会社であると思った。営業というのは、簡単にいうと、売れないものでも売ってくる営業がいれば、すごい会社である。しかしながら、マーケティングというのは全く反対で、営業がなくても、売れる仕組みを作ることである。日本は営業が強いので、それに仕組みを加えればより強く強くなる。ここが日本企業の成長基盤となる。マーケティングというのは、営業も含まれるが、良い商品、消費者が欲しがるといふような商品を作る、いわゆる製品企画や、心に刺さる文句をちゃんとコマーシャルで言うなどの宣伝、良いところに置いて、すぐにとってもらえるなどの流通、カスタマーサービス、顧客の維持も含めて、これら全部を含めてマーケティングであるが、こういう広義のマーケティングをしている会社が日本にはないと思う。

8ページ。マーケティングがただでさえ遅れているが、ここでデジタルが出てきたことによって、より欧米との差は開いている。しかしながら、デジタルは基本的には日本人の特性にあったもので、これを成長戦略と掲げれば、日本は逆転が可能。という思想に基づいて私どもが行っているのが、デジタルマーケティングという業務である。

マーケティングというのは、企業とお客様、これは消費者でも法人でもいいが、この間の関係作りを強くするということだが、そういう意味では、ユーザーとの付き合い方がすごく変わってきて、非常に近い将来、地球上全ての人類とデバイスが、最低1つのIPアドレス、クッキー、メールアドレスや、ソーシャルアカウントを持つことになる。オーバーな言い方に聞こえるが、ここにいる皆様は、これらどれかのアドレスを既に持っている。つまり固有のIDを持っている。そうすると、特定の人に、特定のメッセージを送れることになる。その人の名前がわかっていなくてもできるのが、デジタルのマーケティングの特徴である。なので、

デジタルマーケティング時代に必要なことは、一度にたくさんの人にリーチすることではなくて、つまり今までは、テレビで、1つの商品をなるべくたくさんの人に叫ぶというのが、マスマーケティングであった。そうではなくて、一人一人のお客様を知って、一人一人のお客様とのシナリオを作っていくことがデジタルマーケティングである。

10ページ。20年前や高度成長期にはインターネットが無かったので、消費者から声がフィードバックをされることは無かった。しかも、消費者の方々は、ほとんど同じものを欲しがっていた。テレビができれば、みんなテレビが欲しいし、同じようなトレーナーを着ている。よって、顔の見えない消費者に対する画一的な情報提供というのが、一番的確なマーケティングであった。

ただ、総務省の統計でも出ているが、インターネットができてから10年間で、情報の流通量は500倍になっている。今、情報の海の中で、選択できないほどの情報が溢れている。ということは、企業にとっては、幾ら叫んでも、叫んだ声が届かないという現実が起きている。今ではユーザーの方、消費者でも、法人でも、それぞれ違ったものを求めている。洋服でも昔はみんな同じトレーナーを着ていたが今は、ほかの人と違うものが欲しいと思っている。なので、自分を知ってもらって、自分に対して固有なメッセージを出してほしいというのが、今のユーザーの願いである。そして、もう一つ大事なことは、ユーザーから情報が来ることである。今で言うビッグデータ、マーケティングにおけるビッグデータだと私たちは思っている。

10ページ。そのために、様々なデータを、いろんなデバイスや、テレビ、ラジオ、雑誌、新聞でも、デジタル化する。インターネットがあり、ECがあり、PC、スマホ、そして、ソーシャルメディア、O to Oと言うが、オンライン・トゥ・オフライン、オンラインの有益な情報をリアル店舗に渡して、リアル店舗の売り上げを上げるとか、各店舗でも様々なデータが取れるようになって、このデータを解析することにより、企業とお客様との間のパイプを太くしていこうというのが、デジタルマーケティングの考え方で、要するに無関心だった人に関心を持ってもらって、好意を持ってもらって、好きになってもらって、大好きになってもらって、熱愛する。これは人間関係と同じだと思う。ボーイフレンドとガールフレンドの関係、奥様との関係、旦那様との関係と全く変わりはないと思っている。

その中で、様々なデータが、自社メディアと呼ばれるホームページや、ECの中では、ウェブ、アプリ、ソーシャルメディア、コールセンター、こういったタッチポイントからデータが取れるので、このデータを分析することにより、ユーザーの方を知ろうというのが、デジタルマーケティングのプラットフォームの考え方である。

12ページ。ここでデータの話になるが、データには2種類あって、構造化デー

タと非構造化データというものがある。構造化データというのは、簡単な話、表計算ソフト、アクセスやエクセルの中に入るような、記号や数字に置き換えられるようなデータである。企業でいうと、インターネット以前にもあったデータ、顧客データベースや売り上げのデータベースなどが、これに当たる。それに対して非構造化データというのは、インターネット以降に出てきたデータである。私たちサーバーサイドからウェブを解析すると、名前は分かっていないが、クッキーという固有のIDを持つ人が、どこのページをどのくらい長く見て、どこにどういう検索のワードで入ってきて、どういう広告を通じて入ってきて、どこに出たかということが、よく分かる。そのほかに、履歴、位置情報、ソーシャルグラフ、音声、画像といったものも分析ができる。ツイッター、フェイスブック、ホームページなどを分析すると、このようなものが分かるようになる。これは今まで分からなかったものである。

13ページ。こういう新しいデータがもたらしたマーケティングへのインパクトという、先ほどの知らなかった人が、無関心だった人がよく知るようになって、好きになって、いい関係を作れるというのを、マーケティング的に言うと、認知をしてもらって、興味を持ってもらって、比較・検討してもらって、欲しいという欲求を持ってもらって、購買をして、再購買をして、ロイヤルカスタマーになるという順番を踏んでいくということになる。この中で、構造化データ、購買以降のデータを分析すると分かるというのが、インターネット以前で、インターネット以降は、購買の前が分かるようになった。例えば皆さんがウェブを見ると、皆さんが私どもの会社のお客さんではなくても、どこを長く見られたかがわかる。例えばツイッターで、これが好きだとか、これを買いたいとか、つぶやく人も、これは既存のお客さん以前の潜在のお客様のつぶやきであったりする。ここは今までマーケティングで全く分からなかった。それが分かるようになったということである。それから、構造化データは、記号や数字という話をしたが、今は文脈やコンテキストが分かる。例えば通販の会社がDMを送って私がスカートを買ったとすると、今までは、スカートを買ったからDMの会社は私がスカートが欲しいと思い、スカートのDMばかりを送ってくる。でも、私は今年の冬の予算は5万円しか持っていないくて、スカートを買って、もうスカートが要らなくて、今度はジャケットが欲しくなって、ウェブを見て、私がジャケットを見ていることが分かれば、ジャケットのDMを送れるようになる。でも、今まではそれができなかった。文脈とかコンテキスト、特にツイッターで、私、スカートを買ったから、今度はジャケットを欲しいということは、今までの分析では分からなかったが、これが分かるようになる。そして、リアルタイムで分かるようになった。

14ページに、マーケティングでのビッグデータのインパクトがまとめてある。潜在ユーザーが分かる、購買前のデータが分かる、好きか嫌いかの気持ちが分か

る、リアルタイムで分かる。すごく簡単なことだが、以前は全く分からなかったこれだけのことが、今はわかるようになってきている。これは企業にとって、非常に重要な話である。

15ページ。これもシステムのいとももの凄く複雑になってしまうが、データを貯めて、データとデータを繋げて、それを分析して、ユーザーの気持ちが分かってメールを出す、リコメンドをする、そういう施策をやっていくのが、デジタルマーケティングであり、このマーケティングが今、だんだんと主流になりつつある。ユーザーの買い物の例、フェイスブックを見て、友達が好きだと言っているものを見て、欲しいと思って、店に行き、その店舗がチェックインをすることでポイントが貯まるアプリケーションを発行していれば、店に行ったことが分かる。そこからカートに入れて買って、そして、購買をするが、ここでは、それぞれにデータが取れる。このデータを寄せ集めると、人の気持ちなどが分かるようになってくる。非常に重要なことは、購買データ、IPアドレス、フェイスブックのソーシャルアカウントなどを集めることと、これらのデータを繋ぐことである。繋ぐと、一人一人の気持ちがよく分かる。これを話し始めると、もの凄く複雑になっていくが、企業にとっては、今まで分かったことの10倍、100倍ぐらいの情報が集められて、一人一人の方との関係性を深めていけるといことなので、冒頭で申し上げた、インプットが10でも、アウトプットが20になるということが、今、できるようになったので、日本というのは、もともとマーケティングは後進国であるが、デジタルマーケティングという武器を生かして、欧米に競えるぐらいになれば、生産性は高まると思っている。

16ページ。もう一つの方は「ホワイトカラーの生産性」で、これは企業内の話である。

17ページ。生産性についてここでもいろいろ議論をしたと思うが、私は元々メーカーに勤めていたので日本の生産性はすごく高いと勘違いをしていた。工場の生産性は高いが、全体として日本はOECD加盟34か国中では第19位で、先進国7か国では1994年から18年連続で生産性という意味では低いとされているのが日本の企業の現状である。

18ページ。中でも、確かに製造業はかんぱん方式やQAなどによって進んでいるので、製造業の労働生産性は高いが、サービス業や、製造業の中でもオフィスの生産性が低いということが特徴になる。それで、こちらの生産性向上というものが、わが社のもうひとつの業務ということになる。

20ページ。生産性というのは、より少ない労力と投入物で、より多くの価値を生むという考え方で、インプットを少なくして高いアウトプットを出していくということである。

21ページ。今、日本のオフィスの生産性向上の主な問題点は、効率性という意

味では、雑務にもの凄く時間を取られているということである。残業もあるが、9時—17時というような日本の企業では働き場所がオフィスだけに限られてきたという背景がある。効果性のほうでは、給与や人事考課が年功序列や終身雇用ということで、働かなくても給料は同じというようなところがあったり、組織が縦割りになっていたり、経営者が指標を見られなかったというようなことがある。日常業務をなるべくITに任せるといようなことをしていくこと、どこでも働ける環境をつくること、そして、これら生産性を成果主義という尺度で計っていく。特に女性の出産だけでなく、今後は介護の問題があるので、時間当たりの生産性をちゃんと評価してあげること、組織は横の連携、知識の共有をしていくこと、社内の情報をもっと民主化をして、経営者にわかりやすい指標を見せること、スタッフには自分が判断できるような指標を見せてあげるといようなことが生産性向上に寄与すると思っている。

22ページ。仮にこういうものを“スマートエンタープライズ”という風に名づけるとすると、まず、ITにおいてはクラウドを利用することが今、非常に求められている。欧米に比べて日本のクラウドの利用率はすごく低くて、今後は、優れたITを安く「作る」という発想から「使う」という発想に変えていくことが求められている。ITに日常業務、コモデティー業務を任せて付加価値の高い活動に集中していく。そして、「いつでもどこでも働ける会社」、「活動がデータ化され、共有される会社」、ここにもデータ化されるということが出てくる。そして、「情報が活用される会社」、「経営者が経営情報であるデータを見て経営判断ができる会社」、「社員がデータを見て判断できる会社」というのが、企業のオフィスの生産性を高めると思う。

iPhoneも一つのクラウドである。皆さん、iPhoneは非常に使いやすいということで使われていると思うが、これのいろいろなアプリケーションはアップルが必ずしも作っているわけではなく、アップルストアに対していろいろな企業、第三者のデベロッパーが作っている。このデベロッパーは、メール一つにしても何十社という会社が競争しながら作っている。今までのシステムというのは、企業は会計ソフトや人事ソフトなど、企業内のある程度すごく大きいシステムを作ってきたが、今オフィスの生産性を論じるときに、このあたりのアプリケーションというのは非常に小さいものであることが多いので、一企業では開発しきれない。よって、小さいものを作るという発想から、使っていくという変化が求められている。熾烈な競争下で、サードパーティーが開発しているものを使ったほうがいいものが使え、アップグレードも勝手にやってくれる。よって、メンテナンスコストもすごく安くなる。そういう意味では、作るという発想から使うという発想に変えたほうがいいと思う。また、iPhoneをなぜ皆さんが使われるかという、いわゆるユーザーインターフェース（UI）がすごくわかりやすく使える。この

UIの設計者を各企業が持つことは不可能で、第三者のデベロッパーが作ったものを使ったほうが良いと思う。開発したシステムになぜ皆さんがデータを入れてくれないのかという理由は、使いにくいから入れないのである。優れたUIのシステムを使うことによってデータを入れてくれて、正確なデータが入れられるようになる、その結果、データの集計や分析ができて生産性は高まると考えている。

23ページ。これは、いろいろな会社でホワイトカラーの人がどれだけの時間を使っているかという例であるが、例えば会議に21%、事務処理に30%、非常に重大な商談や準備に35%、移動に17%、これは平均値であるが、先ほどのようなことをシステム化することや、どこでも働けるようにすることによって、この重要な付加価値の高いところに生産活動を移行してもらうことが必要だと思う。

24ページ。非常に簡単なところから私たちは始めている。例えばどの各会社でも、経費精算というものを月に1回行っていると思う。自分の過去一か月のスケジュールを見ながら、どこに行ったかを見て、ここからここまではどのくらいの運賃だったかというのを駅探や運賃計算サイトで見て、ひとつひとつインプットしていく。そうすると、ここにかかる時間は一人当たり月に30分から大体1時間くらいになる。これが、従業員が何万人もいる会社だともの凄く無駄になる。

25ページ。それで、これを単に経費精算サービスとして交通費データベースというものを作っておいて、自分たちが入れたスケジュールに会社情報のどこに何があるかという情報をあらかじめデータベース化しておけば、自動的に経費精算が行われ、所要時間は数分になるはずである。こういうことも日本企業ではまだ行われていない。こういうところから手をつけていくことができるはずである。次に、いつでもどこでも働けるということ。わが社にはオフィスに卓球台があるが、ちょうどいい大きさなのでそこを仕事場にしている人たちがいる。同じように、移動時間に何か作業ができれば生産性は高まるはずだということで、例えばこのスケジューラーがある。

26ページ。皆さんがオフィスの中で入れているスケジューラーをスマホの中で、スマホのUI、使いやすさに合わせて商品を作っているが、これを使えば移動先でもすぐインプットすることができて、また営業日報などもすぐに作ることができる。

27ページ。あとは、スケジュールと顧客や商談データを紐付けることによって、どこで何が話し合われたかということが共有されるので、皆が次に起こす行動が非常に早くなる。

28ページ。また、このスケジューラーに対して社内のSNSと連動し、例えば花子さんの行先がきちんと共有されれば、花子さんのボスが面談することなく、「こういうことに気をつけて話をしてください」と注意事項を伝えたり、同僚が花子さんの行先の会社の人と以前はこういう話をしたから「ぜひこのポイント

を話してください」ということと伝えることができる。これら事前のデジタルなコミュニケーションで、花子さんは付加価値の高い営業活動ができるということになる。

29ページ。繰り返しになるが、「スマートエンタープライズ」というのは「優れたITを安く、使いこなす」、「付加価値の高い活動に集中する」、「いつでもどこでも働ける」、「活動がデータ化され、共有される」、「情報が全社で活用される」という組織を目指していけば、生産性は高まると思う。

ちょっと余談になるが、アメリカではこのあたりのアプリケーションを作っている企業が非常に多く、そういった企業が今、次々とナスダックに上場を果たしている。それで、彼らが日本市場に参入してきたいというときに、アメリカ企業では自分たちの企業活動、サービスを売るときに、アメリカでキーポイントになってきた「生産性」の話をする。生産性が上がるということではこれらサービスをアメリカでは売ってきた企業が、日本に来たときに同じ言葉である、生産性が上がる、という言葉を使っても、「へっ」と言われるらしい。コスト削減できると言うとかかなり効くが、なぜ日本では生産性が上がるということに対して敏感ではないのかというのがアメリカ企業の悩みであり、これが、ひいては、日本企業の現状ではないかと思う。なので、こういったことを実現したホワイトカラーの生産性の高い会社をつくっていくことが、付加価値の高い会社を作ることになっていく。

30ページ。結びの言葉でいつも使わせていただいているが、不確実性の高い時代で、未来は予測できないが、未来は選択できるというふうに考えている。

(岩田主査) それでは、白木委員から御報告をお願いします。

(白木委員) 私の会社、株式会社HASUNAでは、HASUNAというジュエリーブランドを持っていて、設立が2009年で、現在6年目の会社である。主に結婚指輪、婚約指輪、ダイヤモンドを使用したもの、プラチナ、金、あとは、アクセサリ類、ネックレス、ブレスレット、ピアスなどの制作と販売をしている。

1つユニークなところとして、度々メディアではエシカルなジュエリーと紹介されることが多い。エシカル、つまり倫理的な、道徳的なというジュエリーがどういうことかということ、人、社会、自然環境に配慮をしたジュエリーということである。例えば、フェアトレードの素材を使用することでペルーやコロンビア、ボリビアの金の鉱山で働く方たちの生活の支援につながったり、あとはベリーズやミクロネシア、ルワンダ等々の国の真珠の養殖場で働いている方たちや、牛の角を削って生計を立てている職人と取引をしている。途上国の職人や鉱山労働者は困窮している方たちが多い。こういう方たちと一緒に作ることで顔の見える関係を築きながら、ジュエリーを身につける人も、そしてそれを作る人も、皆が笑顔で幸せになるというジュエリーを作るというのがHASUNAの設立経緯である。

私がこのブランドを立ち上げたきっかけは、私が小さなころに母親がファッションデザイナーだったこともあり、物心ついたころから洋服やアクセサリーなどをつくるのが大好きであった。幼い頃から生活の中にミシンがあり、洋服やアクセサリーをつくっていた。その後、大学時代に貧困問題の研究をし始めて、南インドのチェンナイの近くにある鉱山に調査に行くことになった。そこで働いていたのはアウトカーストと呼ばれるカースト制度にも入らない貧困層の方たちで、彼らが毎日、毎日朝早くから日が暮れるまで、5歳、6歳の子供たちから大人たち、老人まで皆、鉱山で働いている。素手、素足で鉱山に入って、マスクやヘルメットもなく着ているものもサリーや、男性もほとんど裸のような状態で働かされている。得られる賃金もほんのわずかで、皆、手足は傷だらけで、子供たちも学校に行けなくて、御飯も1日1食しか食べられなくてという状態で鉱山で働いているのを見て、何かがおかしいというふうに思った。実際に鉱山で採れるものはジュエリーの原材料もそうだが、パソコンや携帯電話や電気機器類、私たちの便利で豊かな生活は鉱山で働いている人なしには成り立たないのだが、私たちがジュエリーに払っているお金、こうした電気機器類に払っているお金がどうして鉱山にいる人たちに届かないのだろうかということを学生の頃疑問に思っていた。その後、国連でのインターンやほかのNGO、NPOの活動をする中で、やはりこれは企業が変わらないと、企業が倫理観を持って経済活動しない限りは、鉱山で起きている搾取や児童労働の問題は変わらないであろうと思った。だったら私は自分自身が信じられる会社を立ち上げて、顔の見える関係で、鉱山で働いている方たちと一緒に作ることでそれを実現してみようじゃないか。物づくりをしながらも、末端にいる人たちをケアしながら皆で笑顔になれるようなビジネスの姿がきっとできるはずだと思い、2009年の4月に私は株式会社HASUNAを立ち上げた。現在では、プレゼンテーション内で星マークがついている国々と取引をしている。

パキスタンの事例を紹介する。パキスタン首都のイスラマバードから車で16時間ほど北上したところにあるフンザ渓谷と呼ばれる場所は、カラコルム山脈とヒマヤラ山脈がちょうどぶつかる、アフガニスタンと中国との国境地帯にある場所だが、8,000メートル級の山々がそびえていて、ここでたくさんの宝石類が採掘されている。例えば、アクアマリン、水晶、ルビー、サファイヤなどだが、ここで今、非常に問題になっているのが、パキスタン国内で採掘される宝石類の90%以上が密輸されてしまっているという現状である。そうすると、地域社会に経済の打撃を与え、この山で先祖代々採掘をして生計を立ててきた山岳民族の方々、一族の生計を立ててきている方々が密輸業者たちによって買ったたかれて大変貧困状態に陥っているということを現地に住む方から聞いて、現地に行くことにした。

これが彼らの家なのだが、こうしたレンガ造りとなっている。このようなパキ

スタンで密輸が大変ひどく行われているという現状を改善しようと、とあるパキスタンの方がNGOを立ち上げて、実際に鉱山に行って採掘をされている山岳民族の方たちから正当なお金で原石を買い取る。そして、現地の貧困層の女性たちに宝石の研磨技術を教えて、彼女らによって研磨がなされた宝石を輸出して、そしてちゃんとパキスタンにお金が落ちるようにしようという活動をしている。パキスタンでは非常に女性が差別されているのだが、このように女性たちもちゃんとお金を稼げるように雇用の創出をしつつ、自立を促そうという活動をされている方たちがいたので、彼らのところから買いつけようということで現地に足を運んで商品企画から開発、生産を行ってきた。

彼女らの技術は当初は話にならないくらい質が悪かったが、約2年間かけてようやくきれいに磨くことができるようになった。彼女らが受けるトレーニングは半年間であるが、たかだか半年トレーニングを受けたからといって宝石の研磨の技術というのは成熟するものではなく、日本の研磨の職人でさえ数年がかりでこの研磨の技術を磨いていくので当初は大変手間取った。学校に通ったことも仕事をした経験もない女性たちが削るということで、非常に困難を極めて途中で本当に作ることはできないのではないかと思うときもあったが、何とか形になった。そして正確にきちんとした、日本の百貨店の店頭に出してもおかしくないと思えるほどの研磨技術まで育ち、商品がようやく発売になったという経緯がある。

これはパキスタンの例だが、さまざまな国とやりとりをしていて、これだけではなくルワンダ、ベリーズなどの、さまざまな国の生産者の方たち、鉱山労働者の方たちと一緒に物づくりをすることで、現地で雇用はしていないが、例えばパキスタンの例でいうとそうしたNGO団体の方たちに定期的にお金を送ることや、鉱山で働いている方たちから金を買い取ることによって、その鉱山の運営がうまくできるようにしている。

社歴としては、私は学校を卒業してから3年ほど投資ファンド会社にいたのだが、その会社にいながら二足のわらじで起業の準備を行い、まず2008年の6月にフルオーダーのウェディングリングの制作を開始した。そして、会社をやめて2009年の4月に設立し、2年後の11年の3月に南青山に1号店がオープンした。その後、2012年7月に名古屋栄に2号店、そして昨年3月に新宿伊勢丹本店1階に3号店がオープンし、昨年の11月には南青山にあった1号店を表参道に移してリニューアルオープンをしたという形で少しずつ拡大をしている。

店頭では社会貢献とかフェアトレードとか、「良いことをしている」ことのアピールは一切していない。お客様は社会貢献のプロダクトを買いきたいからと言って来る方もいるが、そうした方は半分くらいで、それ以外は本当にHASUNAのジュエリーが好きだからとか、デザインが好きでとか、たまたま通りすがりでという方々で、昨今たまたま、通りすがりでという方々、デザインが好きだからという

方が増えてきている。

直面した課題と、この時代に起業してよかったと思ったことを少しお話をさせていただきたい。

まずスタートアップ期から創業3年目までは、課題としてはやはり「資金調達」というところで、資本金がそもそも少ない中で起業した。前に勤めていたのは投資ファンドの会社で、投資のことはよくわかっていたでしょうとよく言われるのだが、全く規模が異なり、資本金が少なくても銀行は貸してくれるだろうと見込んでいたが、貸してくれるところは殆どなく、最初は戸惑うことになった。

スタートアップの調達方法を起業家の先輩にやり方を聞いて回って、エンジェル投資家の方たちから最初はお金を出資していただいて、ようやく銀行からも借入れができ、ようやく事業がスタートできたが、いま振り返るともう少し情報を得る事ができていたらよかったなと思ったところである。あとは「個人保証」だが、やはり社長の個人保証はすごく抵抗がある。第三者にも頼みづらい。日本政策金融公庫からもお金を借り入れしているが、やはり個人保証が必要だということと、あとは私以外にもう一人保証人を出すよう言われた。すごくそれはネックになっていたなと思う。

よかったところは、広報、マーケティング、経営戦略面でプロボノ（プロフェッショナルなボランティア）の方たちが大勢手伝ってくれた。彼らは、昼間は、例えば経営戦略だったらマッキンゼーとかアクセンチュアとか、ああいったところで働いていながら休日はHASUNAIに来てちょっと経営戦略を手伝ってくれたり、広報PRとか、マーケティングでの大きな会社の方たちが手伝ってくれて、プレスリリースを書いてくれる。こういった方たちが大勢手伝ってくれたというのは大変ありがたかったと思っている。

あとは、起業サポート団体からのサポートがあったのがすごくありがたくて、特に経営者の方々からたくさんアドバイスをいただけた。複数の先輩経営者の方たちから本当に親身になって相談を受けてくれたので、何かつまずいたときにすぐに電話をかけて聞けるような体制をつくることができたのはすごくよかったなと思っている。

あとは、「日本政策金融公庫から低金利で融資を受ける事ができた」というのもすごくよかったということと、日経ウーマンオブザイヤー、Japan Venture Awardsなどを受賞したことでメディア露出の機会がふえたのと、あとは受賞したことで先輩の経営者の方たちなどとの縦のつながり、横のつながりがすごくふえてきたというのがとてもよかったことかと思っている。

このようなアワードはつくり過ぎるのはよくないと思うが、スタートアップ企業にとってメリットは大きい。受賞するために事業プランをブラッシュアップして、大勢の審査員の方の前でプレゼンテーションをして受賞となるが、そのプレ

ゼンテーションを考える中で事業計画もブラッシュアップすることができたので、良い機会だった。

創業4年目から現在で課題と感じているところでは、経営者は育児休業給付金が支給されないので、すぐに復帰せざるを得ないことが、ひとつ女性が起業するネックとなりうるかと思う。また、これはどこの企業でもそうだと思う。あとは、優秀な人材採用、教育というところがやはり課題がある。逆に良かった事は、「女性の活躍を応援する団体や制度、メディアが増えてきていること」、ダボス会議に出席させてもらったり、APECのロシア会議に出席することによって視野を広めることができ、先輩経営者の方々とのネットワークができたり、今後の事業の展開を考えることができたということが、良かったことだと思っている。

最後に、「今後の活動」についてだが、社会に変化をもたらすことのできるジュエリーブランドでありたいと思っている。この5年間で、ジュエリーブランドを通じて、エシカルということをとくさんの方たちに広めることによって、やはりものづくりをすることで末端にいる人たちの生活が変わることがあるということがわかった。

(岩田主査) 「TFPの向上に向けて」という資料4について事務局から説明する。

(井野審議官) 前回もいろいろなTFPの向上に向けた先行研究などを資料の中で紹介させていただいたが、さらに少し集めて、全体の考え方の枠組みの中で整理をした。

1ページ、2ページは、「知識資本投資の拡大」など、その内訳の先行研究が書いてある。それから、②の「経済の新陳代謝・グローバルな資源再配分効果」の先行研究などを盛り込んでいる。

③に「人口と技術進歩」ということで、Kremerの先行研究が書いてあるが、これは非常に超長期の分析で人口増加率と技術進歩率の関係を保説として置いたものである。これについて、少し説明も難しい面があるので、この先行研究に頼るだけではなくて、いろいろな独自の分析が必要と思っている。また次回以降に議論をさせていただきたいと思う。

最後に3ページは全体を概念図にしているが、「知識資本投資の拡大」や「経済の新陳代謝・グローバルな資源再配分効果」はいろいろな政策や変化によってもたらされるものだと思うので、具体的なTFPの向上の見通しの議論をする際に、政策一つ一つのレベルで積み上げで議論するよりも、少し中間的なレベルに引きつけたところの方が議論しやすいという印象を事務局では持っていて、それをイメージ図にさせていただいた。人口動態による影響についても、さらに議論を詰めた上でまた次回以降、相談させていただきたい。

(岩田主査) 意見交換に移りたいと思う。

(高橋委員) 石黒委員のプレゼンテーションについて、まずフェイスブックやツイ

ッターなどのビッグデータを集約してデジタルマーケティングに活用するという話があったが、一般人としての感想として、ビッグデータの集約ということは全てアマゾンとグーグルが牛耳ってしまっている気がして、データの収集するところから日本が関わっていける余地はあるのか、ないのかと思うところがある。それに絡めた質問だが、いまだにとんちんかんなレコメンデーションがたくさん来るわけで必ずしもデジタルマーケティングがうまくいっている気がしない。また、そのために我々はデジタルマーケティング、レコメンデーション自体にちょっと不信感を持っている部分があって、例えば私などは毎回パソコンを開くたびに自分が開発した商品の広告が来たり、在庫が私の手元に余っているのにさらに買えという広告が来たりする。そんなときにひとつ思ったことは、今後ロボットを活用して、日常の情報を全て収集して、その信頼関係を築いた上でレコメンデーションができないものかと、もし何かお考えがあればと思う。

生産性の向上ということで、生産性を向上させるツールはホワイトカラーからクリエイティブな人材に対してまで様々なものが提案されているが、例えばCEOや開発者の人には、時間が節約できて効率が上がるように思うが、一般的に営業の方と会うと、効率化が効果を発揮するのは一部の優秀な人、能力と時間との対比として時間が圧倒的に足りなくなってしまう人にだけ当てはまるような気がして、平均的な人においては効率化を進めずに、従来どおりやっていくしかないという気がして、それに対して何か意見をいただきたい。

(石黒委員) 1番目は、私たちの悩みでもあるが、アマゾンやグーグルなど、大体アメリカのプラットフォーマーに全部集約されているのは事実だが、私が今、申し上げたことはアマゾンやグーグルがやっていることを一般企業にやってほしいということである。一般企業がデータを集めて、以前でいうとCRM、カスタマー・リレーションシップ・マネジメントだが、カスタマーになる前の人を知り、アマゾンがやっているようなレコメンデーションのような施策を各企業ができれば、企業のアウトプット、顧客への認識というのは非常に高まるので、これを真似しなければいけないということである。アマゾンやグーグルは日本の会社と全く違って、最初からデータを集めることを企業目的としている。そういう意識を各企業が持っていないということが問題で、その意識改革がすごく大事だと思う。アマゾンやグーグルはプラットフォーマーであり、私たちは、プラットフォーマーを日本に作ることは、難しいと考えているが、その方法論を各企業に取り入れてほしいということである。特に大企業はいろいろな資産を持っているので、顧客データなどもの凄いデータを持っているが、それが活かされていないということはずごくもったいないことである。だから、遅れている分、伸びしろはずごくあると思う。

(高橋委員) 前回のプレゼンテーションで佐藤委員が言っていたように、何らかの

わかりやすい成功事例があって、こんなに駄目な業界がこれでこんなに激変して良くなったというものがあれば。

(石黒委員) 今日はちょっと長くなるので見せなかったが、実は皆さんに見せると、「こんなことが起こっているのか」というような、データとデータを繋げるとこんなことが分かるという例はたくさんある。皆さんがどこかページを見ていて、それはクッキーという名前の知らない情報で、クッキーIDによってどこがどのくらい長く見られているかは分かるが、それとある技術をかませると、実は私たちには見えないが、実名で皆さんがどこのホームページのどこをどのくらい長く見られたかということも分かる。そうすると、皆さんの名前が分かるところに対して何かその施策が打てるということになってくる。

(高橋委員) 企業秘密があると思うが、あんなに駄目だった今治タオルが売れたみたいな例があれば。

(石黒委員) これは、総務省も認めている技術である。あとは、リコメンデーションについて、リコメンデーションは、本当にまだ完成形ではない。今、高橋委員が言われたのはリマーケティングというもので、何かホームページを見るとそれに関する情報が次々と入ってくる。あれはクッキーIDというものを追いかけているだけである。要するに、一つのIDを追いかけているからそうなるので、それと何か他の情報を合わせるともっと皆さんのことが詳しく分かる。それで、技術というのはまだまだであることは認める。やがて夢のような世界が、皆さんがこれをしたと思ったらその情報だけ来るようなものが実現すると思う。あと5年くらいかかると思う。

生産性向上について、確かに、生産性を向上したいと思う人は意識の高い人だけだが、これに関しては日本の人事制度というものが余りに成果主義を徹底していない。成果主義に対して、成果に対して報酬を与えるということをしていないので、その中でも時間当たりの生産性に人事評価を持ってくれば、ある意味では皆さんが否応なしに生産性を追求することになる。大変心苦しいが、今までそれをやらなさ過ぎていたのが日本企業だと思う。

(岩田主査) 戸堂委員と藤山委員から。

(戸堂委員) 石黒委員と白木委員の大変興味深い話を、高田氏の話にちょっと絡めてコメントさせていただく。

石黒委員の言った生産性が停滞しているということは、もろ手を上げて賛成だが、そうすると高田氏の言った金融の問題はリスクマネーが無いということよりも、そもそも投資機会が日本にないという根本的なところにある気がする。そうすると、高田氏が言ったように悪循環というものがあって、どこかでそれをうまくマインドセットして好循環につなげていくということは本当に可能なのかということを感じます。生産性が何故停滞しているかということ、今、石黒委員が

言ったような成果主義になっていないという話があるが、それはやはり規制や保護といった問題があつてなつていふと思う。生産性の最も低い業界の一つは大学だと思ふが、それは規制があるからであつて、規制緩和は非常に重要だと思ふ。金融センターを作るといふ意味でも重要だと感じた。

白木委員の話は非常に面白くて、特にどのように資金調達したかといふところで、まずエンジェル投資家に借りて、そうすると銀行も貸してくれた。さらに、政策投資金融公庫からも借りたけれども、個人保証が厳しいといふ、本当に日本で起業する上での問題がぎゅつと凝縮されているような話で、そもそも銀行は貸してくれなかつた。それは、銀行に審査能力がない。蓋を開けてみればすごく成功されているわけなので、銀行に審査能力がなかつたといふことが日本の金融の非常に重要な問題だと思ふ。そうすると、本当に悪循環を好循環につなげていけるのかといふことで、そういう審査能力を上げるといふ話も重要になってくる。それで、個人保証を無くそうといふ話はだんだん出てきているが、政策金融公庫がそういうことを求めているといふことは、やはり横並びでほかの銀行もそういうことを求めるといふことになるので、なかなか難しい。最後にもう一つ、審査能力の話に絡めると、審査能力がないといふことは地方の金融機関に当てはまると思ふ。なので、地方の金融機関の審査能力をどうやって上げていくかといふことも、東京が金融センターになるといふことは東京だけの投資機会を求めて東京の金融センターが動くといふことはないので、日本全体の投資機会を求めて東京に金融センターがあるはずなので、どのようにやっていくかといふことも問題だと思ふ。

さらにいえば、アジアの金融ハブになるといふことは、アジアにおいても審査能力がないと駄目といふことなので、国際的な審査能力をどうやって高めていくか。それは多分、商社などの方がより知っていると思ふので、そういう知恵を借りていくといふことが必要になってくると思ふ。

(藤山委員) データベースのところについて、私自身、20年以上前にデータベースマーケティングといふことを書いたりしていたこともあつて、会社の中でも今「Ponta」といふものがようやく実になっていると思ふが、企業の戦略の中にデータベースを取り入れていく、あるいは真ん中に置いていくといふことは石黒委員の言う通りであるが、国家戦略もやはり真ん中のほうに持っていかないといけな いと思ふ。今の日本で一番ネックになっていることは、データベースが誰のものなのかといふことがはっきりしないといふことである。集めた人のものなのか、貯めた人のものなのか、アプリケーションを作つて利用させてあげた人のものなのか、それともやはり元々のデータを提供した人だけのものなのか。提供した人だけのものといふと、データベースマーケティングができなくなつてしまうので、マーケティングだけではなくて全てのことの根幹に関わるがプライバシーの問題

や、そういうものとの兼ね合いでデータベースをどうやって作っていくのかということは非常に重要なので、法律やその法律が作られている論理そのものがきちんと構築されていないということが今のデータベースの最大の問題、ビッグデータの最大の問題だと思う。

白木委員の話は非常に楽しく聞いていたが、バリューチェーンにおいて川上から川下まで、エシカルさ、健全さというものを担保するということは総合商社などにおいても非常に重要であり、エシカルにフェアにやっているところを監視しているということはすごく手間がかかることだが、バリューチェーン全体が健全であるということは必ず財産になると思っている。

最後、最初の私の話し方が多少悪かったのかもしれないが、要するに、香港とシンガポールと差別化するための東京金融市場は、結局のところ案件や会社のエバリュエーションとインキュベーションの機能を日本の中に持っていくことが勝負になるので、多分英語化はやらないといけませんが、英語化しただけでは香港とシンガポールは抜けないと思う。

(岩田主査) 人口減少と金融の関係について、政務官から御質問があったので、一言だけ解説させていただく。人口減少というのは、特に問題は働く人の数が減ることである。人口に占める働く人の比率が下がるということと同時に伴っていると、働く時にはもちろん働くために必要な資本装備、資本ストックがある程度なければいけない。ところが、働く人の数自体が減ると、その資本ストックに対する需要自体が落ちていく。1939年にアルヴィン・ハンセンという人が「長期停滞論」を書いたが、そこでは、人口減少で投資需要が減る結果として長期停滞に陥る、といった議論をしている。投資に対する需要が人口減少で落ちるといいう話と同時に、働く人は働いてかつ貯蓄をして、リタイアした人はそれを取り崩す。だから、リタイアした人の比率が高まってしまうと貯蓄率が落ちる。

つまり、これは供給の方も減る。需要も減るので両方とも減るが、問題はその相対的なスピードであって、貯蓄の方が先に落ちてしまうと日本は経常収支赤字国、今はすれすれ黒字を何とか維持しているが、私はかなり近い時期に赤字になってしまうと思う。経常収支が赤字になったときに、日本は金融サービスの面でどういことをやるべきなのか。アメリカは対外資産が純負債で借りているが、対外収益はプラスである。何かそういう姿を構築していく必要があるということを示し上げたかったということである。

それでは、これをもって本日の会議を終了とする。