KEIZAI DOYUKAI

金融資本市場活性化とプレイヤー躍進への提言

―金融イノベーションによるグローバル経営の実現に向けて―

2008年3月

社団法人　経済同友会

金融・資本市場委員会

【 目　次 】

Ⅰ．はじめに ……1

１．現状認識 ……1
（１）止められないグローバル化の流れ
（２）グローバル化に後れをとった日本の金融
（３）攻めの経営で将来の備えに

２．金融が国際競争力を有することのメリット ……2
（１）企業のグローバルな発展を支援
（２）国民の金融ストックのグローバルな有効活用
（３）サービス産業の中核としての金融

Ⅱ．なぜ日本の金融に国際競争力がないのか（問題意識） ……3

１．内向き志向と不十分な危機意識 ……4

２．間接金融に偏重した構造問題 ……4
（１）金融の構造問題
（２）資本のコストとリターンに対する考え方
（３）間接金融の新たな役割

３．金融機関の国際競争力 ……5

４．金融機関に対する偏見や過剰な期待 ……5

Ⅲ．オープンでイノベーティブな金融の将来展望と課題 ……6

１．付加価値を生み出す金融の実現（価値創造） ……6

２．開かれた質の高い金融資本市場の実現（市場創造） ……6

３．金融機関経営の多様化とイノベーション発揮（経営革新） ……7

Ⅳ．日本の金融の総合力強化に向けて ……7

１．「フィールド」の整備について ……8
（１）「金融・資本市場競争力強化プラン」の速やかな実行

（2）「日本版 SEC」の設立
（3）金融商事高裁の設立
（4）貯蓄から投資を推進する税制
（5）日本市場の優位性の実現

2．「プレイヤー」の強化について ……9
（1）危機感をもったリーダーシップの発揮
（2）規制時代の経営からの完全脱却
（3）グローバル化に相応しい経営の仕組みづくり

3．「レフェリー」機能の向上について ……13
（1）ベター・レギュレーションへの期待
（2）検査・監督のあり方
（3）金融商品取引法のフォローアップ

4．「ファン」の成熟について ……15
（1）金融リテラシーの向上
（2）金融専門人材の育成
（3）事業会社の経営課題
（4）メディア報道のあり方

Ⅴ．おわりに ……16

2007 年度　金融・資本市場委員会　委員名簿

Ⅰ．はじめに

1. 現状認識

(1) 止められないグローバル化の流れ

世界経済のグローバル化が一段と進展している。中国、インドなど高成長を続ける人口大国の市場参入や、ブラジル、ロシア、中東諸国など資源国の台頭を背景に、市場主義経済圏が一層拡大するとともに、資本の国境を超えた移動が加速している。欧米先進諸国では、国内経済の成長鈍化に直面しながらも、積極的にグローバル化に取り組んできた産業・企業が経済を牽引する構図が見られる。

一方、わが国に目を向けると、政府の構造改革の遅れや一部企業の行動からは国内のしがらみにとらわれた閉鎖性すら感じられ、グローバル化への本格対応にはほど遠い様子がうかがえる。食糧やエネルギーなど重要物資を輸入に頼るわが国にとって経済力こそ要であり、持続的な成長の維持が最大の目標である。

グローバル化の流れは止められず、企業も個人も環境変化に適合し、海外の成長機会や投資機会を積極的に取り込んでいかなければ、持続的な成長の道は開けない。そして、その過程で金融が果たす役割は極めて大きい。

(2) グローバル化に遅れをとった日本の金融

≪ 国際金融センターランキング ≫

順位	金融センター	GFCI指数
1	ロンドン	795
2	ニューヨーク	786
3	香港	695
4	シンガポール	675
5	チューリッヒ	665
6	フランクフルト	642
7	ジュネーブ	640
8	シカゴ	637
9	東京	628
10	シドニー	621

わが国の金融資本市場の機能や金融機関の競争力は、国際的な水準から見ると遅れが目立つ。英シティ・オブ・ロンドン発表の国際金融センターランキング[1]最新版（2008 年 3 月）によれば、東京市場は 9 位であり、ロンドンやニューヨークはおろか、同じタイムゾーンにある香港やシンガポールより下位に位置づけられている。

省みれば 1996 年には、フリー、フェア、グローバルを改革の三原則に、東京市場を 2001 年迄にニューヨーク、ロンドン並みに国際化することを目指した日本版ビックバン構想が打ち出され、その後自由化・規制緩和は進展したが、東京市場の相対的な地位はむしろ後退しているのが現状である。わが国がバブル崩壊の後始末に非常な労力と時間を費やした間に、世界の金融情勢はグローバル化の潮流に乗り大きな変貌を遂げている。国境や業態の枠を超えた合従連衡、機関投資家

[1] City of London, The Global Financial Centres Index (GFCI) March 2008. 世界 50 都市の金融センターの競争力を千点満点で指数化したもの。評価項目は、人材、法制や税制を含む事業環境、市場アクセス、社会インフラなどに関するもの。なお、東京市場については、規制環境と人材面における評価が低かった。

の巨大化、ヘッジファンドやプライベート・エクイティなど新たなプレイヤーの登場、デリバティブや証券化の拡充、リスク管理技術の高度化など、欧米を中心に目覚ましい進化が見られた。加えて、近年では中国を始めとするBRICsや中東湾岸諸国のSWF（政府系ファンド）の存在感も高まっている。

そうしたなか、ニューヨークやロンドン、シンガポールなどは、内外の金融資本取引の活性化を経済成長の原動力とすべく重要戦略課題と位置づけ、国際金融センターの地位をかけて熾烈な市場間競争を行っている。残念ながらわが国は、成長著しいアジア圏にある有利性も活かしきれないまま競争から大きく立ち遅れ、世界はおろかアジアの金融センターとしての地位すら危ういのが実情である。

(3) 攻めの経営で将来の備えに

2007年夏以降、米国サブプライム・ローン問題を契機に、金融資本市場は日増しに混迷の度合いを深めている。証券化技術を最大限利用した米国型の金融ビジネスモデル[2]は、リスク管理や受託者責任との関係から、その運用のあり方が問われているが、グローバル化の進展、かつてない投資機会の多様化、激変の時代にこそ高まるリスク管理へのニーズなどを背景に、今後も世界の金融は発展を続けるであろう。従って、大手金融機関は、「外は危ない」と国内だけに収益源を求めるのではなく、グローバル化に真剣に取り組むことが将来の成長につながる。

おりしも2007年12月に金融・資本市場競争力強化プラン(以下「競争力強化プラン」)が金融庁によって策定されたが、これを「第二次金融ビックバン」として世界に躍進する好機が到来している。

2. 金融が国際競争力を有することのメリット

金融サービスは目に見える商品ではないために、それが「弱い」ことによる不利益の実感は乏しいが、金融が国際競争力を有することは、グローバル化の影響を直接・間接に受ける企業や個人にとり、大きな利益をもたらすものである。

(1) 企業のグローバルな発展を支援

バブル崩壊後、海外拠点を大幅に縮小した日本の金融機関には依存せず、自らグローバル市場を開拓し、国際競争力を高めていった企業は少なくない。

---

[2] ここではオリジネート＆ディストリビュートと呼ばれるビジネスモデルを指す。金融機関が、バランスシートの回転率を高めるため、貸出資産の組成を行ったあと積極的に証券化して投資家に販売することで資本の収益率を高める。サブプライム問題では、貸出実行する金融機関において、証券化対象となる貸出資産の審査基準が緩みがちとなるインセンティブ構造が問題視されている。

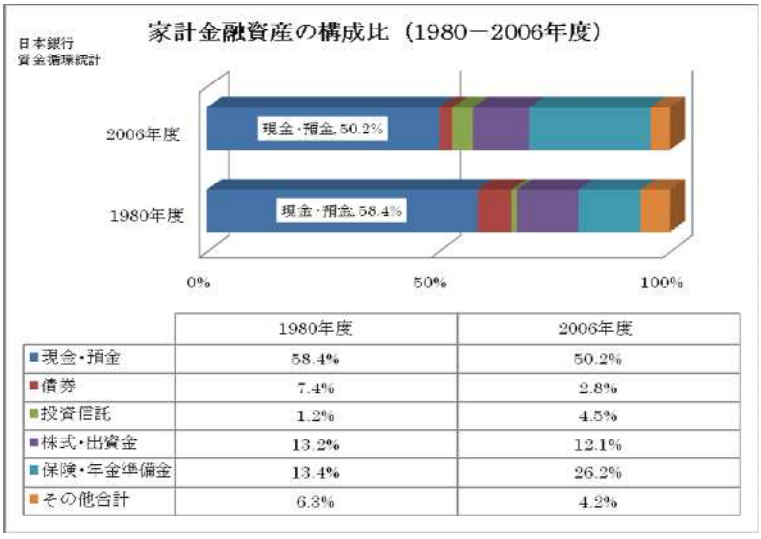
しかし、独力でグローバル競争に立ち向かうことが容易でない多くの企業にとって、信頼できる日本の金融機関が国際競争力を失うことは、自らのグローバル化への対応能力を欠くことに等しい。

そもそも、産業の発展と金融は密接不可分であり、金融が弱ければ企業の成長に必要な長期安定資金やリスクマネーの供給は困難となる。加えて、企業がグローバル展開を行ううえで喫緊の課題と言える、資本調達、事業再編に関する M&A アドバイザリー、新たなリスクヘッジ手段など、きめ細かな金融サービスに対するニーズは一層高まっている。

(2) 国民の金融ストックのグローバルな有効活用

わが国の 1500 兆円の家計金融資産は半分が預貯金に留まり、超低金利の状況下でほとんど収益を生んでいない。国民生活を考えると、老後の家計を社会保障に依存することは困難であり、インフレ動向も懸念されるなか、自助努力による資産形成や金融資産の運用利回りの向上は、重要な課題である。

おカネに働いてもらうという発想に立ち、多様かつ適切な投資機会を金融が提供することで、国内外の成長産業に効率的投資が行われ、その果実が配当や値上がり益として家計を潤す循環を実現することが期待される。



	1980年度	2006年度
現金・預金	58.4%	50.2%
債券	7.4%	2.8%
投資信託	1.2%	4.5%
株式・出資金	13.2%	12.1%
保険・年金準備金	13.4%	26.2%
その他合計	6.3%	4.2%

(3) サービス産業の中核としての金融

付加価値の高い金融サービスの提供に伴い、IT のみならず法律や会計、税務など種々の専門サービスに対するニーズも増えることから、金融を中核とした産業の集積が期待できる。

日本の輸出型製造業は高い国際競争力を有し、その強さを維持するために今後も海外展開を進めていくが、同時にサービス産業として雇用と税収を生み出す分野を拡大する事が重要であり、金融はその中核となる産業である。

II. なぜ日本の金融に国際競争力がないのか（問題意識）

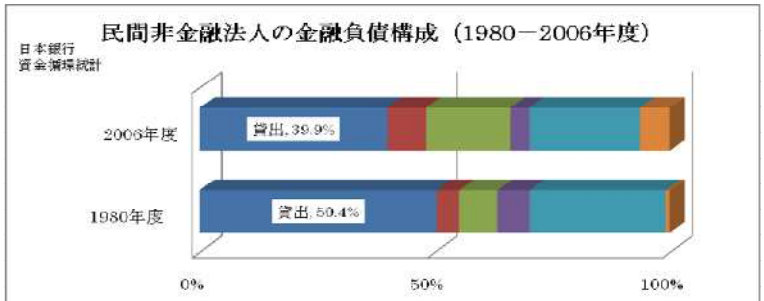
日本の金融の国際的なプレゼンスや競争力が低下した理由について、以下に整理する。

1. 内向き志向と不十分な危機意識

わが国では、総じて、世界第二位の経済規模に安住したかのような内向き志向が根強く、近年の環境変化に取り残されることへの危機感が弱いと言える。資本のボーダレスな移動や高いリターンの追求といった環境変化にそぐわない、独特の市場インフラや規制の存在、税制や会計、内輪の論理を優先する考え方などがグローバル化の障害となっていることが懸念される。

2. 間接金融に偏重した構造問題

(1) 金融の構造問題



	1980年度	2006年度
■貸出	50.4%	39.9%
■株式以外の証券	4.8%	8.2%
■株式・出資金	8.1%	17.9%
■預け金	6.8%	4.1%
■企業間信用	29.0%	23.5%
■その他	0.8%	6.4%

間接金融に過度に資金が集中するわが国の金融構造は今も大きくは変わらない。企業資本の着実な蓄積や調達手段の多様化は資金余剰を生み出し、多すぎる金融機関の数や公的金融の存在も相俟って、国内の貸出市場では常に過当競争が生じている。

間接金融において、信用リスクに見合う貸出金利のプライシング適正化が図られていないことが、社債市場や信用デリバティブ市場における健全な価格形成を阻害しているとの指摘もある。

(2) 資本のコストとリターンに対する考え方

市場メカニズムによらない間接金融を通じて潤沢な資金が利用できたことは、わが国の企業に資本コストを意識した経営が浸透しなかった要因の一つである。また、国内の株主や機関投資家も、資本のリターン極大化を追求してきたとは言い難い。

企業の資金調達が厳しく選別されてこなかったことは、産業としての競争力にも影響を与えており、様々な理由から、金融機関が市場で適正なプライシングを行なう機能が弱いことが、日本経済全体の競争力に影を落としている面は否めない。

(3) 間接金融の新たな役割

欧米へのキャッチアップが目標であった高度経済成長期に、金融機関は、政策的な意義が認められる産業に対し、長期安定資金を供給する大きな役割を担ってきた。設備資金や運転資金を得るうえで、間接金融も含めた多様な

調達手段を確保することは、企業にとって重要な経営課題である。ここ数年来、リストラによる企業財務体質の改善と超低金利政策を背景に、資金調達が容易な環境がわが国で常態化しているが、企業が成長路線に転じる時や、金融引締め時において、資金調達の多様性は一層重要となる。われわれは、経済の成熟化やバブルの教訓などを踏まえて、市場型間接金融[3]に軸足を移す必要性を指摘[4]してきたが、金融の国際競争力強化の観点からもその実現が強く求められる。

3. 金融機関の国際競争力

金融機関は長期にわたり監督官庁の規制のもとに置かれ、経営判断を要する商品のラインナップや価格設定、設備投資までが公的にコントロールされてきたため、おのずと戦略は横並びで、量的拡大による競争が中心であった。一連の統合再編も守りの意味合いが強く、規模的には欧米金融機関に伍すところまできたが、収益性の向上や金融サービスの質的向上に結びついていないと言われる。加えて、間接金融を中心としてプライシング適正化が遅れていることで、日本の金融機関の健全性と競争力は損なわれてきた。

国際化についても、80 年代、日本の金融機関は世界的なプレゼンスを一様に高めたが、真の国際化を果たしたとは言えない。それは、日本人による日本企業相手のやり方を海外展開したものであったため、国際的に通用する持続可能なビジネスモデルを確立するには至らなかった。

4. 金融機関に対する偏見や過剰な期待

「額に汗する」製造業への評価は高い一方で、金融機関に対して「虚業」や「マネーゲーム」とみなす偏見の影響もあり、メディア主導による儲け過ぎ批判や高給批判などが見受けられる。

また、金融機関に対する社会の期待として、製造業のサポート役に徹するべきとの考えや、公共性が要求されるという考えもあり、自由な事業展開や収益追求に対して快く思わない傾向があった。

他方で、それを意識した金融機関の自制もあり、金融サービスの高度化、情報化、国際化の面でイノベーションを妨げてきたことが指摘できよう。

---

[3] 貸出債権を流動化や証券化、デリバティブなどの金融技術を用いて投資家に売却することで、金融機関が負う貸出債権のリスクを投資家に分散移転することが可能となる。相対取引に終始する伝統的間接金融に対し、市場メカニズムを介在させることで、多様な投資家の参入促進と、金融商品のプライシング適正化が期待できる。

[4] 経済同友会金融システム改革委員会は、2003 年度、わが国の金融システムの中長期的なあるべき姿として、市場メカニズムをより活用した金融システムへの転換を支持するとともに、その実現に向けた道筋について提言している（2004 年 3 月「あるべき金融システムの改革－将来への道筋」）。

III. オープンでイノベーティブな金融の将来展望と課題

日本の金融の問題点を集約すれば、内向きであること（閉鎖性）、環境変化に柔軟でないこと（硬直性）が指摘できるが、逆に言えば、オープンでイノベーティブ[5]な金融を指向することが、国際競争力の強化につながる。国内市場を外に向けて開き、成長機会を外に求めて出て行き、内外両面で競争していくことで金融は活性化される（内なる国際化と外への国際化）。競争なくして成長は望めない。

われわれはこうした認識に立ち、以下の 3 つの柱に基づいた、オープンでイノベーティブな金融の将来展望について提示する。

1. 付加価値を生み出す金融の実現 （価値創造）

わが国の企業や個人が、付加価値の高い金融サービスを享受できるように、金融機関の健全な競争や創意工夫を促す市場制度や規制の枠組みがまず必要である。

そうした環境のもとで、金融機関には、企業のグローバル展開のサポート、リスクヘッジ手段の提供、外資の積極的活用も含めた M&A など、産業高度化に貢献するビジネス展開が求められる。加えて、公的年金への不信やインフレ懸念など家計を取り巻く環境が厳しいなか、個人に多様な運用手段と信頼できるプロのサービスを提供する役割を担うことへの期待も大きい。

2. 開かれた質の高い金融資本市場の実現 （市場創造）

わが国の金融システムを、国際的基準から見て効率的で透明性の高いものとすることが重要である。証券化や債権流動化、クレジットデリバティブなどの活用で市場メカニズムを浸透させ、広くリスク分散を行いうる市場型間接金融を推進すべきである。それにより海外の資本や金融機関の参入を一層促し、企業や個人が享受できる金融サービスの幅をグローバルに拡大することが可能となる。

わが国市場は、アジアのタイムゾーンを代表する国際金融センターとなりえる。国内投資家の資金運用と国内企業の資金調達をベースに、アジアの発展に金融面で貢献し、その成長の果実を取り込むような互恵的発展を目指すべきである。マクロ的に見た現状は、わが国はじめアジアの貯蓄が欧米に流

[5] 経済同友会金融資本市場委員会は、2006 年度の提言（「世界の投資家から信頼される資本市場の確立」）において、あるべき「第二次金融ビックバン」戦略の原則として、フリー、フェア、グローバルに加え、オープン（新しいものを取り込める開かれた市場）とイノベーティブ（イノベーションをサポートできる使い勝手の良い市場）に基づく必要性を強調している。

出し、そこでリスクマネーに変換され、アジアの投資をファイナンスするために還流するという資金循環である。アジア域内での投融資や企業再編に伴う高付加価値の金融取引に関与していくことは、わが国の金融資本市場や金融機関にとって大きな収益機会となる。

そして、グローバルな金融問題に関する議論に、わが国の金融機関も主体的に関わり、様々な意見交換を通して視野を広げることが重要である。世界の金融は市場を通して一体性を強めており、危機対応に留まらず、新たな金融の枠組みづくりに官民挙げて積極的に関与することが、わが国金融の競争力を高めるうえで大切なことである。

3. 金融機関経営の多様化とイノベーション発揮　(経営革新)

わが国の金融資本市場が内なる国際化を遂げるなかで、金融サービスの質的向上が図られることが望ましい。同時に、わが国の金融機関の中から、外への国際化の担い手が出てくることを期待したい。自由に戦略を描き、顧客の積極的な支持を受けることで国際競争を勝ち抜く、日本発の「グローバル金融機関」の登場が待ち望まれる。

また、市場型間接金融の主な担い手である金融機関や機関投資家など金融のプロには、商品開発力、運用力、リスク管理能力を一層向上・高度化させることが求められる。そのためにも、知識集約型産業の代表として、創造性溢れる人材を活かす経営革新の実践を期待したい。

IV. 日本の金融の総合力強化に向けて

日本の金融の総合力を強化するうえで、金融資本市場の競争環境(「フィールド」の整備)、国際競争を勝ち抜く金融機関の経営力(「プレイヤー」の強化)、国際的視野に立脚した金融行政の対応(「レフェリー」機能の向上)、ユーザーの十分な知識(「ファン」の成熟)が問われている[6]。

市場の規制緩和や制度整備、行政の方針転換については、競争力強化プランで将来像が描かれたばかりであり、今後の具体的な展開が強く求められるところである。

しかし、「フィールド」の整備だけで優れた金融サービスが約束されるわけではなく、国際化と高度化が進展する金融資本市場においてこそ、プロの金

[6] ここではスポーツを喩えに便宜的な枠組みを提示した。内外無差別に金融機関が集まり、優れた金融サービス（競技）が提供される市場制度や環境（競技場）を「フィールド」とし、金融サービスの提供者である金融機関（競技者）を「プレイヤー」、ルールの円滑な運用と金融機関のベストプラクティスを促す金融行政（審判）が「レフェリー」、専ら金融機関を介して金融資本市場にアクセスする一般の企業や個人といったユーザーなど（対価を払う観戦者）を「ファン」と４つに区分した。

融仲介者が担う役割が一層重要となる。本提言の主眼は「プレイヤー」の強化である。オープンな経済環境で自由に競争し、金融イノベーションの主役となる金融機関の出現とその躍進に期待したい。

1.「フィールド」の整備について

企業や個人が優れた金融サービスを享受するためには、わが国市場において国際的なイコールフッティングが確保されたうえで、内外のプレイヤーがより質の高いサービスをめぐって競争する姿が理想となる。

オープンでイノベ―ティブな金融資本市場の実現にあたり、自由化・規制緩和はいわば scrap であり、積極的に制度を整備していく build が伴う必要がある。金融ビックバンから 10 年経つが、前半(90 年代後半)に行われたことは主に自由化・規制緩和の部類であり、その後 2000 年以降に、build に移ってきた。会計ビックバンや倒産法制見直し、新会社法制定、金融商品取引法の成立などがそれにあたる。一連の制度整備は行われてきたが、それは、初期的段階を一通り終えた状況であり、他の国々はその先を進んでいる。

今後、重要となるのは、市場間競争に負けないスピード感と、残された課題についての継続的かつきめ細やかな対応である。その意味で、当面の積み残し課題が、今回の競争力強化プランで取り上げられたことは、将来に向けた第一歩として評価できる。

(1)「金融・資本市場競争力強化プラン」の速やかな実行

取引所における取扱商品の多様化、プロ向け市場の枠組みの整備、銀行・証券・保険間のファイアー・ウォール規制見直しや業務範囲の拡大など、日本の金融資本市場をオープンでイノベーティブなものとする施策案が盛り込まれた点は評価される。

この先、内外の期待に応えるためにも、金融庁にはスピード感溢れる実施工程表の作成を要望したい。例えば、2008 年夏頃を目処にアクションプランを世界に向けて発表することで、内外の金融機関の具体的な行動を促すことも一案である。

(2)「日本版 SEC」の設立

競争力強化プランにおいても、「証券取引等監視委員会の市場監視機能の強化」が項目として取り上げられている。2006 年度の当委員会では、日本版 SEC の設立を提言したが、市場の行司役である行政の市場監視機関の役割を明確なものとするために、証券取引等監視委員会について人員や機能を一層拡充・強化させ、独立性の強い機関(国家行政組織法 3 条委員会)とすることを改めて提言したい[7]。

[7] 2007 年 4 月「世界の投資家から信頼される資本市場の確立」(2006 年度金融資本市場委員会

(3) 金融商事高裁の設立

金融・証券事案の判決について、裁判官の判断が実務家の感覚と大きく乖離する場合があり、司法の予見可能性を損ねているとの指摘がある。知的財産権訴訟に関連して知財高裁が実現したことも踏まえ、金融商事高裁といえる場を東京高裁に設置することを要望する。金融実務に精通した専門家を関与させることで、ビジネス上も妥当な司法判断が下されることを期待したい。

前項や自主規制機能の強化、金融 ADR[8]の拡充とも併せ、市場の公正性、透明性を担保する仕組みを重層的に強化していくことが、わが国金融資本市場の魅力を高めるうえで重要なインフラとして欠かせない。

(4) 貯蓄から投資を推進する税制

「貯蓄から投資へ」が叫ばれて久しいが、現実にはなかなか進展しない。

政策的に投資を振興するためにも、投資関連の税制は簡素であることが望ましく、特に他の先進国に比して遅れている分野については、より進んだ取り組みが必要である。

具体的には、まず証券税制の簡素化を要望する。現行の政府提出法案[9]は要件が複雑すぎて「貯蓄から投資へ」の流れを阻害する懸念がある。さらには、預貯金利息も含めた金融商品一体課税の早期導入が求められる。

(5) 日本市場の優位性の実現

競争力強化プランの目的は、先行する他国市場に追いつくことであるが、わが国市場独自の魅力が見えてこない。競争戦略として、競合相手との差別化を企図することは当然であり、それをどのような形で打ち出していくのか更なる検討を要する。追いかける立場として、先行市場より戦略的に勝る施策があってしかるべきであろう。また、アジアにおける国際金融センターを目指す以上、金融資本取引に関わるインフラを英語で利用可能とすることは、必須条件である。

2.「プレイヤー」の強化について

今回の競争力強化プランを受けて、規制緩和・制度整備が一層進むことから、国内においても内外の金融機関による競争が従来にない形で高まること

提言）を参照。日本版 SEC 設立によって、金融庁の行政リソースが金融制度の企画機能強化に一層ふり向けられることを期待する議論もある。

[8] 金融 ADR（Alternative Dispute Resolution）。ここでは、金融商品取引法の中で新設された「認定投資者保護団体制度」を法的受け皿とした専門的な紛争解決機関を指す。

[9] 上場株式等の配当及び譲渡益に係る軽減税率 10%は 2008 年末で廃止し、2009 年から本則の 20%とする。その際、特例措置として、2010 年末までの 2 年間に限り、500 万円以下の譲渡益及び 100 万円以下の配当については軽減税率 10%を適用する。（2008 年 1 月 23 日国会提出）

が予想される。

わが国の金融機関は、収益性を高めるべく、ビジネスモデルを抜本的に見直し、競争力の向上を図るべきである。特に、内なる国際化を目指すわが国市場で今後勝ち抜いていくためにも、主役である大手金融機関の国際的プレゼンスの向上と躍進を期待したい。

その潜在的な資質や能力は十分にあるうえに、経営変革の兆しも既に見られる。われわれは、産業界およびユーザーとして、国民経済の観点に立ち、グローバル展開を目指す大手金融機関への期待を込めて、望ましい経営変革の方向について提言する。

(1) 危機感をもったリーダーシップの発揮

金融機関に限らないが、従前の常識に捉われない経営と環境変化に果敢に挑戦する強さが求められる時代となった。歴史ある巨大な組織ほど前例踏襲の慣性力は強いが、グローバル市場での成長には前例否定も時として不可避である。自己否定も伴うイノベーティブな経営は、トップのリーダーシップなくしては実現し得ない。われわれは、健全な危機感をもった経営トップが、存分にそのリーダーシップを発揮することを期待したい。

(2) 規制時代の経営からの完全脱却

■ 顧客志向の徹底

規制による保護から自由競争に身をおかれたとき、顧客から積極的に支持を受けない企業は生き残れない。付加価値の高い商品サービスを顧客に提供し、持続的に企業価値を高めることによって、企業としての社会貢献は可能となる。

ことに金融機関は、規制時代のボリューム重視から決別し、収益性と成長性を基軸とした競争力向上を目指すべきである。そのためにも自らの顧客は誰か、求められる商品サービスは何かを真剣に考えることが求められている。

■ 高付加価値ビジネスの強化

金融機関にイノベーションが求められている今こそ、国内での画期的な商品開発に対する期待は大きい。投資銀行業務、アセットマネージメント、プライベート・エクイティなど付加価値の高いビジネスを一層強化してほしい。手数料収入を目的とした窓販拡充も、消費者の利便性を高めるために必要であるが、グローバルに活躍する金融機関を目指して、自らがオリジネーターとなれる商品開発力と営業力を向上させることが何より重要となろう。

■ 選択と集中

顧客への訴求力を高め、また企業価値を高めていくためにも、自らが競争力を有する分野をコアとした成長を目指すべきである。統合再編を真の競争力向上につなげるには、外国金融機関の買収や戦略的な事業提携、不採算事

業の売却など、時宜を得たダイナミックな経営戦略が求められよう。

■ 収益力強化とリスク管理手法の高度化

不良債権処理に時間を要した理由として、マクロ経済の悪化は大きな要因であるが、預貸業務の低収益性による部分も少なくない。既存ビジネスで適正な利益水準を確保できないと自己資本の蓄積は進まず、リターンの高いビジネスへの展開も自ずと制約される。グローバル金融機関として必要な資本力を蓄積するために、資本コストと信用リスクを反映した適正なプライシングを徹底する必要がある。実現には課題が多いが、金融機関が規律づけのプレッシャーを与えることで、中長期的に日本経済の競争力は向上する。その際、企業が収益を生むよう事業再編の支援を積極的に行うことが求められる。

リスク管理手法の高度化も必須課題である。製造業における競争力の源泉が製造管理の技術力であるように、金融における競争力の源泉はリスク管理の技術力にある。世界的な競争を勝ち抜く攻めの経営を目指すためにも、リスク管理の実践力をつけることが急がれる。

(3) グローバル化に相応しい経営の仕組みづくり

■ 英語の運用

金融における世界の標準語は英語である。シンガポールや香港はもとより、上海やソウルでも、国際的に事業展開する金融機関の社内では、英語が当然のように使用されている。実務レベルに限らずマネジメントレベルも含めて、英語による業務執行体制を速やかに整備する必要がある。

■ 人材活用

金融機関の競争力は人材の質によるところが特に大きい。日系金融機関を辞めた後に外資系で活躍する若手人材が多い事実も踏まえて、人材を真に活用する組織を実現する必要がある。

われわれとして強調したいのは、多様性、専門性、若手人材の重視である。グローバルな舞台において、おカネという製品と異なり差別化が困難なものをベースに競争する以上、従来典型的であった日本人、男性、年功に基づくジェネラリスト集団に人材を限定することはもはや合理的ではない。マネジメント層も含めて優秀な若手を活用すると共に、女性、外国人、異業種の人材を積極的に登用し、その強みを存分に発揮させることが国際競争力向上の鍵となる。

■ 報酬・人事制度

人材活用の仕組み作りは、経営トップのリーダーシップによるべきである。官庁に似るとも評される金融機関のカルチャーや人事制度をどう変えるのか、創造性や革新性をどう発揮させるか、これまでの延長線上にその答えはない。

その際、報酬制度の見直しが一つの課題となる。人件費削減がサービスの

品質低下につながり、収益性も落ちるといった悪循環を招いているのであれば、これを断ち切る必要がある。成果や生産性に応じたメリハリのある報酬体系の本格的な導入は、欧米金融機関と人材面で競合していくうえで不可避であろう。他方、金銭報酬の多寡だけに働き手のモチベーションが依存する訳ではない。個人が成長する機会を与え、日本の良さとされる現場での教育・訓練によるスキル向上や安定的な雇用を時代の変化に合わせ進化させることが、働き手のローヤリティ向上につながるであろう。

もう一つの課題は、ローテーション人事と専門性のバランスである。ジェネラリスト養成を目的としたローテーション人事は、再考の必要があろう。ジェネラリストでなければ昇格が難しい一般的な人事制度のもとで、専門性の高い人材が活躍することは難しい。市場運用部門における短期的で横並びの運用姿勢が「サラリーマン・ファンドマネージャー」と揶揄されるが、これも個人の資質以前の問題として、儲けても給与は上がらないのに損を出すと昇格に響く人事制度の問題に帰着する。高い専門性が要求される分野では、一定の権限付与と報酬によるインセンティブだけでなく、失敗に対するプロテクション付与も考慮する必要がある。

■ 組織づくり

本体内での人事制度の差別化が困難であれば、柔軟に対応すべく分社化を積極的に活用することが考えられる。分社化の趣旨に鑑みて、マネジメントの天下り禁止など親会社のカルチャーを無理強いしない組織上の工夫も必要となろう。わが国の金融持ち株会社の機能は、専ら傘下子会社相互の調整弁との指摘もあるが、子会社の能力を十分に引き出し、グループ全体の企業価値を高めるような戦略策定に注力する必要がある。

また、変化の激しい経営環境で戦うために、意思決定の早いフラットな組織作りと柔軟な見直しが要請される。欧米金融機関では、収益性に基づいた部門組織の見直しが迅速に行われると聞く。リスク管理部門の権限強化など現場の行き過ぎを監視するような独自の工夫をこらしながら、組織のフラット化と現場への権限付与を実践する必要がある。

■ ガバナンス、コンプライアンス

一般に、金融機関に対する市場のガバナンスは効きにくい。顧客ニーズに応えられない企業は市場から退出を迫られるが、金融機関の場合は難しく、株主によるカバナンスが一層重要になる。大手金融機関については、外国人株主比率も高まっていることから、資本コストを重視したグローバル基準の経営が要請されている。

今回の競争力強化プランで示された通り、銀行・証券間のファイアー・ウォール規制が緩和され、業務範囲の拡大も認められることから、経営の裁量性は増す一方で、利益相反や優越的地位の濫用といった本質的なリスクは高まっている。金融機関の自己規律の強化が強く要請されるところである。

サブプライム問題で明らかになった通り、企業として収益を追求する行為は当然であるが、金融機関は他者の金銭を預かるものとしての責任を負っている。利益追求のためのリスクテイク行為と受託者責任のバランスをいかにとっていくかは、今後の大きな課題である。

3.「レフェリー」機能の向上について

競争力強化プランでは、金融庁が考える新たな行政のあり方として、より良い規制環境(ベター・レギュレーション)が提示された。対話の充実とプリンシプルの共有、規制・監督の透明性、予見可能性の向上など、金融イノベーションを促進する新たな行政像が打ち出されており評価できる。今後の実践を期待したい。他にも、海外当局との連携強化、市場動向の的確な把握と効果的な行政対応、職員の資質向上が盛り込まれており、制度の企画機能やグローバル金融危機への対応能力の向上を期待したい。

(1) ベター・レギュレーションへの期待

規制サービスの質が最も高いと評価される、英国金融当局の principles-based 手法[10]を参考に、ルール・ベースの監督とプリンシプル・ベースの監督の最適な組み合わせが競争力強化プランに盛り込まれた。一般に、ルール・ベースの監督は、予見可能性は高いが新しい動きに対応する柔軟性に欠け、一方でプリンシプル・ベースの監督は、金融機関のイノベーションは促進されるが行政裁量が働く余地が大きいとされる。運用面での透明性を高めつつ相互補完的にバランスをとることが大事である。

新しい監督手法の検討にあたっては、海外事例の移植ではなく、関係者の意見を広く募り、彼我の金融制度や歴史的背景、金融機関の成熟度といった相違点が考慮されることが望まれる。グローバルな競争環境を強く意識して、よりよい規制環境を目指していく今の方向性は好ましいものであり、関係者のオープンで積極的な議論を期待したい。

(2) 検査・監督のあり方

金融機関の収益性向上やビジネスモデルの多様化を促す監督の仕組み作りとその実践が求められる。既に金融検査評定制度[11]やバーゼル II[12]において、

---

10 英国の金融サービス機構（FSA）は金融機関が遵守すべき 11 の基本原則を示している。いずれも金融機関が業務遂行上守るべき内容が一般的な表現で示されているだけであり、その結果を達成する手法は金融機関の裁量に委ねられている。もっとも、英国でも 8,500 ページに及ぶ FSA のルールが併存すること、また業者の自主規制が効いていることなど、規制環境の改善を目指すにあたっては、総体としての実効性を議論する必要がある。

11 大手行へは 2007 年 4 月から本格施行。金融検査マニュアルに基づいた検証結果に A～D の段階評価を付し、経営改善に向けての自主的な取り組みや、検査官との双方向の議論を促すのが趣旨。評定結果がその後の検査の濃淡（頻度、範囲、深度）に反映されるため、将来の検査負担を軽減するインセンティブを与えることが期待されている。

金融機関に対して経営管理の質的向上やリスク管理の高度化を動機付けする仕組みが導入されており、今後の実効性ある運用が期待される。将来的には預金保険料の差別化[13]を検討することも一案であろう。

ベター・レギュレーションを血の通ったものとするためにも、官民トップ同士や実務レベルなど各層で相互理解を深めることが必要である。行政当局が一方的に金融機関を規制するのではなく、金融機関が抱える課題について意見交換し、ソリューションの材料を提供できるような関係を構築したいとの意向が示されており[14]、その方向性は望ましいと言える。

金融技術は日々進化しており、高度金融商品に関する専門知識を有する人材が、行政側にも確保されることが必要である。中途採用の拡充や、職員の研究機関や海外監督当局への派遣、官民の相互交流などを積極的に進めることが望ましい。特に官民の相互交流は、官におけるマーケット感覚の向上、民におけるコンプライアンス意識の向上など相互理解が深まるため、具体的な枠組みの検討を進めるべきである。

以上の施策を進めるなかで、関係者から指摘されてきた検査現場における相互不信の問題は解消に向かうことが期待される。そうした努力にもかかわらず、検査現場での行政権運用に十分な透明性が確保できないようなことがあれば、外部の視点からのチェック機能の是非について検討することも一案である。

(3) 金融商品取引法のフォローアップ

昨年 9 月の同法全面施行後も、投資信託の窓口販売の現場において、規則解釈をめぐる実務対応の混乱から、販売額減少といった形で影響が見られる。貯蓄から投資への大きな流れと、消費者保護という同法の立法目的を十分に踏まえて、行政当局と金融機関の意思疎通をしっかりと行うことで、より実態に沿った運用がなされることが大事である。

銀行預金、保険商品、商品先物など金融商品取引法の直接規制対象とならなかった商品についても、継続的な見直しや運用改善を図りながら、本来の投資サービス法という概念に則った、金融投資商品全般についての法規制の横断化と簡素化が目指されるべきである。

---

12 銀行の新しい自己資本比率規制。日本では 2007 年 3 月期から適用開始。近年の金融機関のリスク管理技術の高度化を反映したもの。リスク量計測の精緻化を行うことで、リスクに見合った自己資本を効率的に積み上げることが可能となる。情報開示の充実も求められ、財務の健全性を積極的にアピールすることが可能となる。

13 預金保険料はこれまでのところ一律同率である。健全度に応じた可変的預金料率を設定する場合、風評リスクについては別途対応することが必要となろう。

14 佐藤隆文金融庁長官「金融規制の質的向上について」2007 年 7 月 31 日講演

4.「ファン」の成熟について

(1) 金融リテラシーの向上

これまでわが国においては、預貯金による資金運用が主流であり、個人が金融に関して主体的に動く必要性はあまり生じなかった。これは、給与所得が基本的に増加してきたこと、長期的な円高傾向が続いて実質的な購買力が維持されてきたこと、ピラミッド型の人口構成のもとで公的年金が高い信頼性を得てきたことなどによる。

そうした前提条件が大きく崩れた今、金融資産の管理や運用について自助努力が求められている。個人が金融に対する基本的な知識を持ち、自己責任のもとで適切な意思決定を行ううえで、金融リテラシーの向上は重要な課題である。例えば、金利の意味やリスクとリターンの関係、国際投資や分散投資の効用をはじめとする金融教育は欠かせない。金融リテラシーが向上すれば、品揃えやサービスの良い金融機関に対する選好が強まることから、金融機関経営に対する商品･サービス市場からの規律づけも期待できる。

(2) 金融専門人材の育成

日本の金融が国際競争力を強化するためには、金融の専門人材を安定的に多数生み出し、市場関係者全体の底上げを図ることが重要である。ファイナンス理論、財務会計、金融関連法制などの総合的知識を有する人材は、金融機関に止まらず、規制監督当局や企業の財務部門でも必要不可欠となる。

一方、大学や大学院における専門教育を見ると、一部で金融機関による冠講座の設立など変化の兆しがうかがえるが、まだ大きな動きとなっていない。専門人材を厚みのある層として育成していくことは、一朝一夕でできることではなく、教育に期待される役割は大きい。

また同時に、企業の人事システムも変える必要がある。前述の通り、金融機関にはジェネラリスト志向が一般に根強く、スペシャリストを目指してもキャリアパスが経営幹部に届きにくい人事の現実がある。それでは専門家を目指そうというインセンティブは生まれてこない。

(3) 事業会社の経営課題

事業会社の課題として、短期の業績ばかりを重視することなく、企業価値を真に高めるための長期的な成長戦略を実践し、投資家の長期的利益を増大していくことが求められる。それがひいては、日本の金融資本市場の厚みを増し、独自の魅力を高めることにもつながる。

国際競争力強化は日本の産業界全体の問題であり、新しいビジネスモデルの創出と価値創造に向けた不断の努力によって、比較優位を維持し、グローバル競争時代を勝ち残っていかなければならない。

金融資本市場は、そうした経営努力がグローバルな基準で成績評価される場である。今後、一層の規制緩和や制度整備が進められることで、わが国の

金融資本市場の効率性が高まるものと期待される。われわれも、市場において自らの経営判断に評価が下されることに対して、緊張感をもって臨む覚悟である。

(4) メディア報道のあり方

金融サービスのユーザーではないが、ユーザーの行動に影響を与える存在として、メディア報道のあり方が重要である。金融機関が国際競争力を高めるにあたり、収益性向上は必須の課題であり、また高水準の金融サービスを提供していくうえで金融のプロが相応の報酬を得ることは当然である。そうした際に、一部に見られた国民の好奇心を煽り立てることが目的のような、儲け過ぎ批判や高給批判がおこるとすれば残念である。

もとより、金融にも厳しい自己規律が要請される時代になっており、不公正取引などについて引き続きメディアが厳しい監視の目を怠らないことが肝要である。経済、市場の原理・原則に則った客観的で啓蒙的な報道のあり方を望みたい。

Ⅴ. おわりに

日本の金融が国際競争力を向上させていくうえでの課題は多い。競争力強化プランが一つの契機となるが、政治、行政、民間のそれぞれが、自らに課された課題を十分に認識し、本分を尽くしていくことが重要である。

人口減少社会が到来したわが国が経済成長を持続するためには、外に開かれた国づくりを行うことが不可欠であり、内向き志向からの脱却と、イノベーション創出を目指した改革を社会の各層でおこさなければならない。短期的な改革の痛みを恐れ、政治や行政では総論賛成・各論反対が見られるが、民間が外に出て戦うことを避けるようであってはならない。

今般、われわれとして、初めて金融機関の経営に焦点を当て、議論を尽くした結果を提言として世に問う。われわれは、金融資本市場の国際化と金融機関のグローバル展開を通して日本の金融サービスが活性化されることを真に望んでおり、それが国民経済に利益をもたらすことを確信している。

以上

＜今後の課題＞

今回の提言では直接触れなかったが、関連する今後の課題として、以下の点を指摘しておきたい。

- **金融資本市場を活性化させる観点から、税財政、金融、為替を包含したマクロ政策について整合性の点検**
- **市場メカニズムの実効性と社会的セーフティ・ネットのあり方**
- **公的金融のさらなる見直し（民間金融の補完、社会政策目的に限定）**
- **金融機関の実質的な競争を促す施策（ペイオフ完全実施等）**
- **公的年金(200 兆円)や外貨準備金(1 兆ドル)に関する安全性の面と収益性の面から見た運用のあり方、日本版 SWF 設立の是非**
- **金融機関の資本政策のあり方（相互会社の株式会社化等）**

2008年3月

2007年度 金融･資本市場委員会

（敬称略）

委員長

芦　田　昭　充	(商船三井　取締役社長)

副委員長

足　助　明　郎	(ゴールドマン・サックス証券　取締役会長)
小　野　俊　彦	(日新製鋼　取締役会長)
菊　池　廣　之	(極東証券　取締役社長)
辻　井　隆　司	(Ａ．Ｔ．カーニー　パートナー)
山　田　洋　暉	(DIAMｱｾｯﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ　取締役副社長)
吉　田　元　一	(三井物産　専務執行役員)

委員

青　本　健　作	(三井物産　顧問)
堆　　誠一郎	(宝印刷　取締役社長)
荒　木　幹　夫	(日本政策投資銀行　副総裁)
石　井　　茂	(ソニー銀行　取締役社長)
石　橋　　博	(住信基礎研究所　取締役社長)
岩　下　　正	(ﾛｰﾝ・ｽﾀｰ・ｼﾞｬﾊﾟﾝ・ｱｸｲｼﾞｯｼｮﾝｽﾞ　会長)
植　村　裕　之	(三井住友海上火災保険　シニアアドバイザー)
江　崎　　格	(商工中金　理事長)
枝　廣　泰　俊	(ＵＢＳ銀行　東京支店長)
大　迫　正　男	(ゼンリン　取締役副会長)
大　竹　美　喜	(アフラック（ｱﾒﾘｶﾝﾌｧﾐﾘｰ生命保険）　創業者・最高顧問)
大　橋　光　博	(ＭＲＩ　代表取締役)
大　森　康　彦	(ＡＮＴＩ-ＡＧＩＮＧ　ＤＯＣＴＯＲＳ　取締役会長)
小野田　　隆	(三井住友海上火災保険　常任顧問)
柿　本　寿　明	(日本総合研究所　シニアフェロー)
鹿　毛　雄　二	(企業年金連合会　常務理事)

梶　田　邦　孝	(全日本空輸　常勤監査役)
門　脇　英　晴	(日本総合研究所　理事長)
蒲　野　宏　之	(蒲野綜合法律事務所　代表弁護士)
川　上　陸　司	(アーバンコーポレイション　取締役副社長)
神　﨑　泰　雄	(日興シティグループ証券　特別顧問)
北　尾　吉　孝	(ＳＢＩホールディングス　代表取締役CEO)
北　山　　慶	(ムーディーズ ジャパン　代表取締役)
木　原　　康	(ひまわり　取締役会長)
木　村　　剛	(フィナンシャル　取締役社長)
清　原　　健	(ジョーンズ・デイ法律事務所　パートナー)
葛　岡　利　明	(日立製作所　執行役常務)
近　藤　　章	(ＡＩＧｲｰｽﾄ･ｱｼﾞｱ･ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ･ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ　副会長)
近　藤　龍　観	(東京寝台自動車　取締役社長)
酒　井　重　人	(ｽｲｽ･ﾘｰ･ｷｬﾋﾟﾀﾙﾏｰｹｯﾂ証券会社　在日代表　取締役東京支店長)
佐　藤　和　男	(三井不動産　顧問)
佐　藤　義　雄	(住友生命保険　取締役社長)
澤　　尚　道	(ビー・エヌ・ピー・パリバアセットマネジメント　常務取締役)
白　川　方　明	
白　川　祐　司	(日興シティグループ証券　取締役会長)
白　鳥　惠　治	(日本ユニシス　取締役専務執行役員)
陳　野　浩　司	(あおぞら銀行　専務執行役員)
神　農　雅　嗣	(セレグループホールディングス　取締役社長)
瀬　下　　明	(あいおい損害保険　特別顧問)
髙　野　和　夫	(日立キャピタル　執行役社長)
竹　内　　透	(だいこう証券ビジネス　取締役会長)
田　沼　千　秋	(グリーンハウス　取締役社長)
田　幡　直　樹	(ＲＨＪインターナショナル・ジャパン　シニアアドバイザー)
田　村　達　也	(グローバル経営研究所　代表取締役)
田　谷　禎　三	(大和総研　特別理事)
津　川　　清	(リーマン・ブラザーズ証券　最高顧問)

津　田　　晃	(日本ベンチャーキャピタル　取締役社長)
津　野　正　則	(ＧＰＭパートナーズ　代表取締役)
同　前　雅　弘	(大和日英基金　副理事長)
徳　中　暉　久	(ｿﾆｰﾌｨﾅﾝｼｬﾙﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ　取締役社長)
中　澤　忠　義	(東京工業品取引所　特別顧問)
仲　條　亮　子	(ブルームバーグ　Ｌ．Ｐ．　在日副代表)
長　門　正　貢	(富士重工業　取締役専務執行役員)
中　野　正　健	(ヤマノホールディングス　特別顧問)
中　原　伸　之	(中原事務所　代表取締役)
中　村　雅　信	(ＢＮＰパリバジャパン　取締役社長)
永　山　妙　子	(カリヨン証券会社　東京支店　副会長)
鳴　沢　　隆	(野村総合研究所　取締役副社長)
南　原　　晃	
野　口　章　二	(飯野海運　取締役会長)
野々山　　徹	(大陽日酸　社友)
橋　本　圭一郎	(フィッチ・レーティングス、ジャパン　最高経営責任者)
畠　山　　康	(ラザードフレール　取締役社長＆CEO)
早　﨑　　博	(住友信託銀行　特別顧問)
林　　良　造	(帝人　独立社外監査役)
原　田　　滋	(機械産業記念事業財団)
原　田　靖　博	(格付投資情報センター　取締役会長)
平　井　幹　久	(アトラス・パートナーズ　取締役社長)
平　野　英　治	(トヨタファイナンシャルサービス　ｴｸﾞｾﾞｸﾃｨﾌﾞﾊﾞｲｽﾌﾟﾚｼﾞﾃﾞﾝﾄ)
廣　瀬　　修	(サーベラス　ジャパン　経営諮問会議　副会長)
廣　瀬　駒　雄	(ジョイント・コーポレーション　取締役)
廣　瀬　　勝	(森ビル　監査役)
福　島　吉　治	(Ｆ＆Ｋコンサルティング　取締役会長)
藤　原　美喜子	(ｱﾄﾞﾊﾞﾝｽﾄ・ﾋﾞｼﾞﾈｽ・ﾀﾞｲﾚｸｼｮﾝｽﾞ　代表取締役・ﾊﾟｰﾄﾅｰ)
本　田　勝　彦	(日本たばこ産業　取締役相談役)
本　田　桂　子	(ﾏｯｷﾝｾﾞｰ・ｱﾝﾄﾞ・ｶﾝﾊﾟﾆｰ・ｲﾝｸ・ｼﾞｬﾊﾟﾝ　ディレクター)

前　田　晃　伸	(みずほフィナンシャルグループ　取締役社長)
益　戸　正　樹	(バークレイズ・キャピタル証券　副会長)
増　渕　　稔	(日本証券金融　取締役社長)
松　岡　芳　孝	(ステート・ストリート信託銀行　取締役社長)
松　村　謙　三	(プリヴェ企業投資ホールディングス　取締役社長)
松　本　啓　二	(松本法律事務所　弁護士)
水　上　博　和	
水　嶋　利　夫	(新日本監査法人　理事長)
ｼﾞｬﾝ ﾌﾗﾝｿﾜ･ﾐﾆｴ	(ﾄﾞﾚｽﾅｰ･ｸﾗｲﾝｵｰﾄ証券会社　取締役兼日本における代表者 東京支店長)
三　宅　純　一	(千葉商科大学大学院　客員教授)
村　上　一　平	(日清製粉グループ本社　取締役社長)
森　　敏　光	(みずほコーポレート銀行　顧問)
守　田　道　明	(上田八木短資　取締役社長)
谷　代　正　毅	(富士重工業　常勤監査役)
安　　陽太郎	(十字屋証券　取締役社長)
山　本　裕　二	(ヒューロンコンサルティンググループ　取締役社長CEO)
吉　村　幸　雄	(シティバンク銀行　取締役)
林　原　行　雄	(日興コーディアルグループ　取締役)
ﾁｬｰﾙｽﾞD．ﾚｲｸII	(アフラック（ｱﾒﾘｶﾝﾌｧﾐﾘｰ生命保険）　日本における代表者・副会長)
ﾖｯﾍﾝ・ﾚｹﾞｳﾞｨｰ	(ＣＮＣ JAPAN　取締役社長)
若　月　三喜雄	(アクサ生命保険　取締役会長)
若　林　勝　三	(日本地震再保険　取締役会長)
鰐　渕　美恵子	(銀座テーラーグループ　取締役社長)

以上106名

事務局

藤　巻　正　志	(経済同友会　執行役)
岩　本　崇　志	(経済同友会　政策調査マネジャー)