



2010 年度米州委員会

米国ミッション報告

【2011 年 6 月 1 日（水）～5 日（日）・米国ニューヨーク市】

2011 年 6 月 17 日

公益社団法人 経済同友会

．ミッション概要

1．趣旨

- 米国の企業経営者、政府関係者、研究者等の有識者との意見交換を通じ、東日本大震災に際しての米国の支援に対する謝意と日本の企業経営者の立場から見た復興の現状、課題について発信するとともに、「震災後の日米関係」につき、意見・示唆を聴取する。

2．基本日程

経済同友会2010年度米州委員会 米国ミッション：基本日程				
月日	発着・滞在地	時刻	日程・行動予定	場所
6月1日 (水)	東京発 ニューヨーク着		※到着後、市内へ移動	
		20:00	◎在ニューヨーク総領事・大使主催夕食会 (現地事情ブリーフィング)	Restaurant "Asiate" Mandarin Oriental New York
6月2日 (木)	ニューヨーク		【ジャパン・ソサエティ訪問】	
		12:00～13:00	◎レセプション・昼食会	Japan Society
		13:00～14:00	◎ジャパン・ソサエティ主催講演会 新浪剛史 ローソン取締役社長 (副代表幹事・2010年度米州委員会委員長)	
		14:30～17:00	◎ジャパン・ソサエティ主催懇談会 テーマ：震災後の日本と日米関係 ・日本の復興状況と経済への影響 ・震災の政治、安全保障への影響	
		17:30～19:00頃	◎ジャパン・ソサエティ主催レセプション	
6月3日 (金)	ニューヨーク		◎Edward Lincoln ニューヨーク大学教授との懇談 (震災後の日米関係につき意見交換)	New York University
		11:00～12:00	◎ニューヨーク・ニュージャージー港湾管理公社 (9.11からの再建事業に関するヒアリング、意見交換)	NY/NJ Port Authority
			○グラウンドゼロ再開発地域視察	
		15:00～17:00	◎米日カウンシル幹部との懇談 (日米関係の深化に向けた日系人コミュニティの役割等)	Kelley Drye & Warren LLP
		18:30頃～	◎ジャパン・ソサエティ理事長との夕食会 (ジャパン・ソサエティと経済同友会の今後の連携)	
6月4日 (土)	ニューヨーク発		※市内より空港へ移動	
6月5日 (日)	東京着	午後	東京着	

3. 参加者

【団長】

新浪 剛史 株式会社ローソン 取締役社長 CEO
経済同友会副代表幹事・2010年度 米州委員会委員長

【団員】

大久保和孝 新日本有限責任監査法人 パートナー
経済同友会 2011年度 米州委員会委員

河本 宏子 全日本空輸株式会社 上席執行役員
経済同友会 2011年度 米州委員会副委員長

高坂 節三 財団法人日本漢字能力検定協会 理事長
経済同友会 2010-2011年度 米州委員会委員

田口 久雄 日本航空株式会社 執行役員
経済同友会 2010-2011年度 米州委員会委員

和才 博美 NTTコミュニケーションズ株式会社 取締役相談役
経済同友会 2011年度 米州委員会委員

伊藤 清彦 公益社団法人経済同友会 常務理事

【事務局】

樋口麻紀子 公益社団法人経済同友会 政策調査第3部次長

以上8名
... 6月2日までのご参加

4. 概要

(1) 面会・懇談の概要

- 日米の友好関係促進に関わる情報発信、交流事業を行う非営利団体、**ジャパン・ソサエティ**の招聘により、新浪剛史 副代表幹事・ローソン取締役社長・CEO が、主に自社の震災対応につき講演、ニューヨーク在住の日・米企業関係者、研究者等、およそ 70 名の聴衆を集めた。講演会后、経済同友会ミッション参加者と、経済、外交・安全保障に関わる米側有識者との間で、「震災後の日米関係」に関する非公式懇談会を実施。双方出席者により、日米の経済見通し、貿易政策、対中政策等の共通課題、日米協力の今後の可能性等について、活発な意見交換が行われた。
- 知日派研究者として著名な**エドワード・リンカーン** ニューヨーク大学教授を訪問、日本経済の見通しと復興に向けた取り組みへの評価、日米関係の強化に向けた課題等に関する意見を聴取した。
- 世界貿易センターの所有者であり、現在その再建事業を担っている**ニューヨーク・ニュージャージー港湾管理公社**を訪問。「グラウンド・ゼロ」再建への取り組みと調整・意思決定プロセス、同時多発テロ等からの教訓を踏まえた危機管理体制のあり方についてヒアリングを行った。
- 米国社会で活躍する日系人リーダーによって設立された**米日カウンシル**の、ニューヨーク在住メンバーとの懇談会を行った。テーマは、日本の震災からの復興状況、日米における CSR(企業の社会的責任)に対する考え方、企業や社会全体における多様な人材の活用の必要性等多岐にわたった。

(2) 懇談を通じてのポイント

- 震災後の救援・復旧活動における日米協力を通じ、日米双方において、二国間関係の重要性が再確認されたとの認識が共有された。(日本の)民主党政権下で悪化した日米関係の改善と、協力関係の強化・深化への期待が表明された。
- 日米関係に対するリスク要因として、日本の政権基盤の弱さと政策的一貫性の欠如が挙げられた。特に目下の課題である震災対応において、政府与党の調整能力、危機管理能力に対する懸念が顕著であった。
- 中国の台頭、貿易経済面でのリージョナリズムの台頭への対応が、米国にとっての重要課題である。北東アジアにおけるパワーバランスの変化を念頭に、米中の連携が必要な局面、日米・米韓関係を基軸に対応する局面等、各アクターとの関係が複雑化しており、今後それをどうマネージするかが課題となる。
- TPP については、関税率によってではなく、グローバル・サプライ・チェーンの最適化やビジネスに関わる規制・基準の収斂化によってもたらされる恩恵への期待が大。

以上

・個別会合の概要

1 . ジャパン・ソサエティ主催昼食会・講演会

日時：2011年6月2日(木) 12:00～14:00

会場：Japan Society

進行：開会・櫻井 本篤 ジャパン・ソサエティ理事長挨拶

イントロダクション (Merit Janow コロンビア大学教授)

講演「ローソンの経営戦略と東日本大震災への対応」

(新浪剛史 ローソン取締役社長・経済同友会副代表幹事)

ジャパン・ソサエティ

1907年、「日米の友好関係の促進と、正確な『日本像』の米国への普及」を目的に設立された非営利団体。政治・経済・文化・学術等、幅広い分野に関する日本関連情報の発信と、各種イベントの企画・運営を行っている。

(1) 講演要旨

- ✓ 東日本大震災・津波発生直後の対応として、ローソンは被災地支援の観点から、現地に生活必需品を届けることを最優先に行動した。そのため、首都圏店舗が商品不足に陥り、消費者のクレームも発生したが、社長決定 (executive decision) に基づき断行した。その実施にあたって、ローソンの全国的な店舗展開と、グローバル・サプライ・チェーンが有効に機能した。東北地方の店舗、配送センター、工場の多くが被災したものの、首都圏、西日本等、他の地域からの調達によってカバーすることができた。この点は、分散型の組織構造を採っていたことが幸いしたと言える。
- ✓ 震災直後の「最初の10日間」が最重要との認識に立ち、生活必需品の確保と被災地への配送に取り組んだが、最大の課題はあらゆる交通手段の途絶と燃料不足だった。政府・行政は当てにならず、自社のビジネス・パートナー、地方のフランチャイズ先等の協力により対応を進めた。同時に、地方の各拠点に大々的な権限移譲を行い、東京本

社は、東北の「本部」のサポート部隊である、と位置づけ、「人を 30 人送ってほしい」、「バイク 20 台送ってほしい」といった現地からの要請に迅速に対応した。被災地の店舗の店長、マネジャーは自ら被災状況を見て回ることで状況を把握していたため、本日も精度の高い情報を得ることができた。日頃の教育・訓練のおかげで、個々の店長がイレギュラーな事態においても自ら意思決定・決断を行えたことが成功の要因である。

- ✓ 「最初の 10 日」を経過した後は、被災地でできるだけ多くの店舗を開店させることに取り組んだ。ある加盟店主は、自ら家族を失った被災者であるにも関わらず開店に同意してくれ、地震発生 3 日後にはそれが実現した。ローソンの店舗が営業していることが、被災者に快適さと安全、安心を提供する現実を見て、コンビニエンスストアとは、公的・社会的インフラの一つであると強く実感した。
- ✓ 原子力発電所の事故は、人的エラーとリーダーシップの欠如によってもたらされたものと考えている。物資搬入を担うトラックの運転手達が、発電所 30km 圏内への立ち入りを拒否したこともあり、そうした地域には商品が一切届かず、街は開いている店もないゴースタウンと化していた。ローソンは、ある市長から、「一店だけでも良いから店舗を開けてほしい」という強い要請を受けて、加盟店やトラック運転手に自ら掛け合い、それに応えることができた。ローソンが営業を開始した 2 日後には、他の店舗も営業を再開。街がゴースタウンから人々の生活の場に戻る姿を見ることができた。
- ✓ 災害後の一つの変化として、ローソンの客層の変化が挙げられる。以前は地元の個人商店やスーパーマーケットを利用していた主婦、高齢者層の顧客が増えた。この背景には供給不足の影響により、コンビニとスーパーの価格差が縮まったことも影響しているかもしれない。また、電力不足への対応として、店舗照明の LED 化、新型冷蔵庫の導入を進め、既に電力消費 25% 削減を達成している。
- ✓ 政府は消費電力の 15% 削減を呼びかけているが、その為の具体的な規制はない。日本国内の大学研究室には、数多くの技術やアイデアが実用化されないまま眠っている。仮にも日本は技術立国なのだから、単に照明の電源を切ろう、節電しようという対応ではなく、この機にさまざまな技術を最大限活用することを考えるべきだ。政府はそうした新しい技術の発掘への取り組みを促すとともに、それは日本だけではなく、世界各国にとっても有用であると積極的にアピールしてはどうか。
- ✓ 東北地方の復興・再建に伴う需要喚起により、日本経済は短期的には勢いを取り戻すだろうが、問題はそれをいかに持続させるかである。その意味では、3 月 11 日以前から議論されていた政策課題、TPP 参加と農業改革、財政健全化、法人税率引き下げ、規制改革などに早急に向き合わねばならない。

(2) 質疑応答

✓ (分散型組織モデルの有効性について)

中央集権型モデルは、スケール・メリットを享受する意味では有効だが、ローソンの場合は地元根付いた消費者の往来頻度を高めることと柔軟性を重視しており、その意味では分散型モデルが適している。

✓ (製品、特に食品の安全性について)

食品については、ローソンとの独自契約による生産者から原料を調達している。加えて、生産、調達、流通に至るすべてのプロセスを管理することで、最終的な製品の安全性と質を担保している。

✓ (企業の社会的責任と収益性の関係について)

CSRとは個々の企業のコアビジネスにこそ立脚しているべき。ローソンの場合、それはサプライ・チェーンであり、店舗ということになる。

✓ 企業の社会貢献とは、あくまでも本業によって行うべきものであり、今良く語られているCSRはマーケティングの様に映る。そうではなく、企業と社会との共生を通じ、「本業」の価値を社会にどれだけ評価してもらえるか、またそれが実現するように取り組んでいくことが本当の社会的貢献であると考え。明治の大経営者の渋沢栄一の「論語と算盤」が既に語っている。

✓ (震災対応における意思決定のあり方について)

今回の意思決定は、人々と街を救うために、すべての資源を東北に集中するという、資源配置に関わる決定であった。実際に、首都圏における他社との競争においては、厳しい状況に陥った局面もあったが、結果的にローソンの忠実な顧客ベースは25%強拡大したとの感触を得ている。企業のビジョンや社是(credo)についての合意・理解が徹底していれば、社員一人ひとりにとって「我々は何をすべきか」という問いへの答えは明快なものになるだろう。



講演後、聴衆との意見交換を行う
新浪副代表幹事、モデレーターの
Janow コロンビア大学教授
(6月2日)

2 . ジャパン・ソサエティ主催非公式懇談会

日時：2011年6月2日（木）14:30～17:00

会場：Japan Society

進行：

14:30～16:00 経済・ビジネスセッション

- 14:30 歓迎挨拶（櫻井 本篤 ジャパン・ソサエティ理事長）
- 14:35 論点提起（Merit Janow コロンビア大学教授）
- 14:50 問題提起（新浪 剛史 経済同友会副代表幹事）
- 15:00～16:00 意見交換

16:00～17:00 政治・安全保障セッション

- 16:00 論点提起（Sheila Smith 米外交評議会上級研究員）
- 16:10 問題提起（新浪 剛史 経済同友会副代表幹事）
- 16:20～17:00 意見交換

ジャパン・ソサエティ側出席者：

- **Carols Gutierrez**, Vice Chairman of the Institutional Clients Group, Citigroup
Former US Secretary of Commerce
- **Merit Janow**, Professor, Columbia University
- **Jeff Shafer**, JR Shafer Insight
- **Laura Lane**, Managing Director and Head of International Government Affairs,
Citigroup / Co-Chair, TPP Business Coalition
- **Sumio Ohtsuji**, Senior Vice President, Toyota Motor North America
- **Sheila Smith**, Senior Fellow, Council on Foreign Relations
- **Motoatsu Sakurai**, President, Japan Society
- **Devin Stewart**, Senior Director, Japan Society

当懇談会は、チャタムハウス・ルール（注：自由な政策論議を担保するため、非公開会合での議論や情報を外部で用いることは許されるが、本人の了解がない限り発言者は明らかにしないという英王立国際問題研究所：チャタムハウスの伝統ルール）に則り開催されたため、発言者を特定する形での記録は記載致しておりません。

(1) 経済・産業セッション

【震災による日本経済への影響、今後の経済見通しについて】

- ✓ 最も急がれることは、国内外に安心と将来見通しを与えること。福島第一発電所の事故に伴う補償の問題につき、早急に明確化する必要あり。
- ✓ 震災からの復興と東京電力の債務処理により、何らかの国民負担が発生することは避けがたい。
- ✓ 当面、震災からの復興需要がプラスに作用するだろうが、その先の中長期的な成長に向けた検討をすぐに開始すべき。具合的には、震災以前からのさまざまな政策課題（農業改革、医療・ヘルスケアセクターの規制改革、財政健全化、エネルギー政策を含む安全保障問題等）について、「ポスト3月11日」の文脈で早急に実行に向け議論を再開すべきである。
- ✓ サプライ・チェーンの復旧は順調に進んでおり楽観できる。政府が財政的な支援へのコミットメントを示し、着実な復興の実現を進めていくことが肝要。
- ✓ 日本政府は夏期15%の節電という方針を示した。データセンター、医療機関等、この削減枠が適用されない産業もあること、個々の企業の創意工夫が進むであろうことから、生産面でのインパクトはそれほど深刻なものにはならないのでは。ただし、消費に対する影響は未知数である。

【日本の政治情勢と政策決定について】

- ✓ 今の日本では、政策的な意思決定機能が適正に働いていない。経済界がいくら政策提言をしても、政府は既得権益層からの圧力を受け、必要な決断を下すことができずにいる。このままでは、グローバルに展開する日本企業は国外脱出せざるを得ない。
- ✓ 日本の各政府機関は、震災による明白な危機に対し、解を示すことができるのか。民主党権は「政治主導」を謳っていると聞くが、省庁間の調整を図る能力はあるか。今回の危機克服の過程で、新しい政策決定の手法が生まれてくる可能性はあるか。
- ✓ 政治を始め、各界において若い世代がリーダーとして活躍できるようにすることが必要。年齢が上がれば上がるほど価値観が保守化し、変化への適応が難しくなる。
- ✓ 辞任を目前に控えた総理の下で大きな決断ができるはずはない。菅総理の辞任と新体制への移行が済むまでの当面の間、政治的な意思決定は保留されるのではないか。

【米国経済の現状と課題について】

- ✓ 米国経済はサブプライムローン問題から順調に回復しつつある。失業率、インフレ率とも安定的に推移していることから、2.5~3.5%成長と低インフレという基調が当面続くのではないか。

- ✓ 政府債務は既に上限に達し、年金からの一時流用という異例の措置をもたらした。この状況は米会計監査院(GAO)のコントロールを超えている。日本のように、国債保有者の大半が国内という状況とは異なるため、慎重な対応が必要である。
- ✓ 金融危機後の金融セクターに対する規制厳格化はコスト高を生み出し、結果的に成長を抑制する方向に作用しているが、やむを得ない措置であった。債権市場は、大企業に対する信用は十分に確保されているものの、中小企業が懸念材料となり得る。
- ✓ 大統領選挙に向けて財政を巡る議論の推移に注目する必要があるが、3～4%台の生産性向上、新興国市場を対象とした輸出の伸び、コアインフレ率の安定、グローバル大企業の堅調な成長等のポジティブな要因が作用して、適度な成長が継続するとの見通しである。

【日米関係】

- ✓ 日米両国にとって、戦略的に極めて重要な時期に差し掛かっていると分析している。財政赤字への対応、グローバル経済に対する開放度、人口動態の変化と移民の受け入れに関する方向性、グローバル化と並行して進むリージョナリズムの動き等、共通の課題が同時並行的に浮上している。
- ✓ EU は言うまでもなく、地理的近接性に基づく国家間の結びつきが増していることから、グローバル経済に大変化が起こる可能性がある。アジアにおいては、ASEAN + 3 の枠組みが米国との距離感をどう保っていくかにより、世界貿易の地勢に変化が生じる可能性がある。
- ✓ 最大の課題は、中国が自らの主導の下でアジアを一つの地域としてまとめていく動きが生じていること。これは米国にとっては大きな挑戦である。中国が対外的な主張・積極性を増しつつある中、米国にとって、日本がこの先、例えば 10 年後にも、グローバル経済、地域経済における重要なプレイヤーであり続けるかどうかは極めて重要な問いである。

【貿易自由化に関わる情勢、課題】

- ✓ 米国は韓国、ラテンアメリカ諸国との経済連携協定(EPA)や、TPP 推進に取り組んでいるが、背景として「20 世紀型協定」から「21 世紀型協定」への国際貿易ルールの推移という変化を理解する必要がある。TPP の最大の恩恵は、従来のような関税率によってではなく、グローバル・サプライ・チェーンの最適化によってもたらされるものであり、その点が従来の貿易交渉との最大の違い。
- ✓ 日・米、韓国のように自らイノベーションを創出する国にとって、対中関係上の課題は知的所有権の保護であるが、こうした課題への取り組みや、ビジネス慣行上の透明性の向上等、ビジネスの円滑化・効率化も TPP の恩恵として期待される要素である。
- ✓ 日本にとって、TPP 加盟は農業問題、規制改革等、大きな挑戦を意味するだろうが、TPP がもたらす恩恵が何かを見極め、前向きな対応を期待する。

- ✓ 関税引き下げと構造改革による非関税障壁の除去は、世界各国に歓迎される形で推進されるべきであるし、日本にとっても良い結果をもたらすだろう。加えて、今後、発展途上国と先進国間の GDP の格差を埋めるという観点から、施策を講じていくことが必要ではないか。例えば、人口減少が進む日本が世界中から広く移民を受け入れることの意義は大きい。海外からの人の受け入れが内需拡大と経済成長に結びつくような流れを作るべき。その意味で、移民国家・米国の経験は日本にとって重要な教訓となるだろう。
- ✓ 自由貿易の推進は、社会全体に遍く恩恵をもたらすものである、との理解を醸成することが必要。米国の TAA(貿易調整支援)制度が、中小企業のグローバルプレイヤーへの転身を支援した例等、「サクセス・ストーリー」を広報する等の取り組みが重要。

(2) 政治・安全保障セッション

【震災以前・以後の日米関係】

- ✓ 3.11 以前の日米関係は深刻な問題を抱えていた。米国の場合、政治的な変化は予測可能な形で、一定のメカニズムに沿って進むが、日本の場合は急激に起きる。2009 年の歴史的な政権交代により、日米関係をコントロールすることは極めて難しくなり、米国としてもアフガニスタンを初めとする中東情勢や財政問題に忙殺され、日米が共にアジアをどう考えるかという視点が薄らいだ。ある意味で、安全保障政策担当者にとって、2009～2010 年は「冬の時代」だったと言える。
- ✓ 2010 年に発生した尖閣諸島問題や朝鮮半島における緊張を契機に、日米同盟の重要性に対する認識が再び高まり、戦略的な共通課題に対して日・米・韓の同盟関係をどう活用するかというアプローチが整ってきた。3.11 以降の最大の変化は、日米同盟の意義と可能性が十分に認識されたこと。「米国が日本とともにある」ことが明確になり、新たな分野における日米協力、同盟関係活用の可能性が示唆された。
- ✓ 2011～2012 年にかけて、米国はもとより、アジア各国でも選挙や政権交代が予見され、特にその一つである中国では、新体制下のリーダーシップが不安定なものとなることが予想される。これにより、東アジア情勢は一時的に静かになるかもしれないが、その先にアップダウンが控えていることを念頭に置いておくべきだろう。アジアにおける不確実性が高まる中、安定的かつ強固な日米関係の重要性も増すと思われる。
- ✓ 日本は、グローバル社会で求められるリーダーシップを發揮できるのか、またそのための能力を持っているのか問い直す必要がある。
- ✓ 自衛隊には、より主体的な役割を担う能力があるのだろうか。一般に、軍事力を有効に活用するためには、軍に対する社会からの敬意と承認が不可欠だと思うが、そうした環境が整っているのか。

【個別課題】

- ✓ クリントン政権時代までは、「緊密な日米関係は対中関係を manage することを容易にする」という見方が確立されていたと思うが、それは現在も当てはまるだろうか。中国は、米国が中国封じ込めを図っていると考えているようだが、米国にはそのような意図はない。こうした状況を踏まえて、米国、または日米が共同して、中国にどう臨むかを考える必要がある。
- ✓ 中国には豊富な資源と拡大を続ける軍事力があり、米国には先端的な技術と日・韓との同盟関係がある。日米に必要なのは、共通の戦略と能力・役割の分担に関する考え方だ。
- ✓ 沖縄は米軍基地に対して「絶対反対」の姿勢を取り続けているが、現実的な落とし所を受け入れる余地はあると思う。政治がもう少ししっかりとしてきたら、再度協議をする余地はあるのではないかと。今の状況で「Yes」ということで沖縄が得るものは何もない。



Japan Society での
米・有識者との非公式懇談会（6月2日）

3 . エドワード・リンカーン ニューヨーク大学教授との懇談

日時：2011年6月3日（金）9:00～10:30

会場：ニューヨーク大学スターンビジネススクール



エドワード・リンカーン
ニューヨーク大学教授・日米経営経済研究所長

Prof. Edward J. Lincoln,
Director of the Center for Japan-U.S. Business and Economic
Studies, Clinnical Professor of Economics
New York University

【略 歴】

イエール大学より修士号（経済学・東アジア研究）、経済学博士号（PhD）を取得。1990年代半ばには、ウォルター・モンデール駐日米国大使（当時）の特別経済アドバイザーとして駐日米国大使館に勤務。ブルッキングス研究所、外交問題評議会を経て2006年より現職。

【研究領域・関心事項】

- 日本経済の歴史的・構造的変化と現状
- 東アジア経済統合
- 米国の対日・東アジア外交政策

(1) リンカーン教授問題提起

- ✓ 今回直接的に震災の被害を受けた地域は、人口的にも GDP 規模でも日本全体のごく一部にとどまっていることから、日本経済は早急に回復すると見ていた。そのため、内閣府が発表した 2011 年 1 - 3 月の実質 GDP 値が大きく低迷していたことに驚いた。供給電力不足や東北地方の生産の落ち込みも影響しているだろうが、国民の将来不安や自粛意識による消費の冷え込みが大きいのではないかと。このトレンドを払拭すべく、「東北を救うためにお金を使おう」という機運を作ることが必要だ。
- ✓ 日米関係は極めて快適な状況に落ち着いている。私が在京米国大使館に勤務していた 1990 年代は、日本側には「米国に頼る必要はない」という風潮があり、また経済関係も緊張状態にあった。険悪な時代は過ぎ去り、特に 3.11 以降は日米関係の新時代が始まっていると言える。
- ✓ そのような中で最大の懸念は、日本の政権基盤の不安定さである。これほどの頻度で首相が交代しては、首脳間の人間的な関係を構築することは甚だ難しい。

(2) 意見交換 (...日本側発言)

- ◆ 震災後、仙台空港が迅速に復旧したのは在日米軍の支援があつてこそ。日米関係の重要性をきちんと見直すべきと実感した。
- ◆ 日米関係の最悪の時代は去ったという指摘に同意。「オペレーション・モダチ」によって、日米関係の重要性が改めて認識されたことに加え、日本の側も関係強化のために変わらなくてはならない、というコンセンサスができつつある。
- ◆ 米国の場合は、何か危機的な状況や混乱に陥った際に立ち返る先として憲法の原則がある。日本の場合は、憲法は脇によけられ、その場限りの対応でしのいでしまう。立ち返るべき根本原則が共有されていないことが、日本政治の一貫性欠如の原因ではないか。
- ✓ ある時点において、国民の側から憲法改正を求める意見が出てくるのではないかと。鳩山政権の時代は、実に奇妙な時代だった。政府が官僚組織に徹底したコントロールを及ぼそうとした結果、従来定期的なペースで行われていた実務者間の協議すら、大臣の許可なくして開催できなくなった。その意味では、今は正常な状態に戻っている。
- ✓ 沖縄基地問題について、民主党は「何とかすべき」という問題意識を持っていたのだろうし、そのこと自体には共感できる。しかしながら、鳩山総理(当時)が 2006 年合意を反故にする立場を取ったことは、米側にとって大きなショックだった。結局のところ、何の変化もないまま現在にいたっているが、政府は改めて、日米関係の戦略的重要性と、北東アジアにおける日米共通の関心について国民にきちんと語るべきだ。中国が正しい発展軌道を

維持し、朝鮮半島が安定的であることは、日米両国にとって極めて重要である。

- ✓ 野党が政府を批判し、反対するのは容易だ。民主党は野党として、深い議論や検証もな
いまま政府批判を続け、いざ政権を取って見て、それまでの議論が現実的ではなく、熟慮
に裏打ちされていなかったことに気付いたのではないか。そうした気付きに基づいて、今
後良い方向に進むことを期待する。

- ◆ *東京電力の債務処理について意見を伺いたい。株主責任、金融機関の立場、電力料金、
税等、様々な要素が絡み合っているが、各ステークホルダーの最終的な便益の観点から、
望ましい処理方法はどうあるべきか。*
- ✓ この問題は、1990年代の(住専問題の際の)金融機関処理と似た部分がある。企業トップ
が好ましくないことを行って問題を引き起こし、それに対して世論は怒りを覚えている。た
だ、住専問題の際は、単純に個々の企業に懲罰を課しては、結果的に金融システム全体
の崩壊を招来してしまうという問題があった。同様に、今回の場合も、東京電力を破産に
追い込むことは好ましい選択ではない。政府による何らかの救済措置と、電力料金引き上
げ等の国民負担の組み合わせによる処理を行い、企業ではなく、個々の経営者の責任を
追及して処罰を行うのが一つの方法だと思う。
- ✓ 震災復興には民間セクターの活力が不可欠だが、東京電力の救済やインフラの復旧等
政府が担うべき部分が大きい。そのため、当面は公的債務の圧縮や歳出削減は考えず、
より長期的なスパンでの健全化策を立案すべきだろう。

- ◆ *日本の政策金利についてはどのような見解か。*
- ✓ 当面、金利の引き上げは不要。日本経済は穏やかなデフレ状態にあり、低金利と流動性
供給によって、それを脱しようとしている。しかしながら、多くの民間企業が低金利という環
境をバランス・シート調整のために活用することを選んだため、貸し出しはそれほど増えず、
経済にも大きな効果はなかった。しかし、だからと言って金利を上げて良いということに
はならない。2000年の日本銀行による金利引き上げの二の舞となる恐れもある。

- ◆ *為替レートに関する見通しはいかがか。*
- ✓ 現在円は、対ドル、実質有効為替レートともに強いが、輸出と復興需要を梃子に経済を
回復させることを考えれば、もう少し弱い方が日本のためかもしれない。他方、民主党が
脱原子力を志向すれば、原油輸入が増加することとなる。

- ◆ *米のエネルギー政策は今後どのように推移するか。*
- ✓ オバマ大統領は民主党には珍しく、原子力利用に前向きである。加えて、この6～7年で、
中東からの原油輸入依存に決別すべきとの風潮が生まれるなど、国民の原子力に対する
態度も徐々に変わってきたように思う。

- ✓ 日本の問題は旧式の原子炉を使用していたこと、東京電力の危機対応体制の不備やミスによる部分が多いため、この事例だけをもって原子力使用の是非を語ることはできない。個人的には、原子力は化石燃料使用から決別するための集会的努力の一部となり得ると考えている。

- ◆ *来年の米大統領選挙の見通しは？*
- ✓ 現時点では、強力な対抗馬が出てきていないこと、これから一年後に向けて、経済が堅調に推移するだろうことから、オバマ大統領の再選に疑問を持っていない。住宅市場の調整に目途が付く今年から来年にかけて、景気回復が加速すると見ている。こうした基調は現職大統領には有利。

- ◆ *米国高官より、震災後、日本が内向き化することの懸念が明確に示されている。日本に関心が向けられている今、TPP 参加に向けて弾みをつける必要がある。*
- ✓ TPP 加盟につき、民主党内でも菅総理への支持が得られているようには見えなかった。その意味では、震災を口実に先送りをしたとの印象を持っている。ただし、TPP 加盟は日本経済の開放と再構築にとって、非常に大きな機会になりうと思う。
- ✓ 最大の問題は、日本の農業政策。大規模化が進まず、労働集約的な体質を残したままの日本農業は極めて割高な産業になってしまっている。グローバル競争に晒して、大規模化と効率性向上を追求することで、再生を図ることが必要。



ニューヨーク大学日米経営経済研究所が位置する
カウフマン・マネジメント・センター前にて（6月3日）

4 . ニューヨーク・ニュージャージー港湾管理公社ヒアリング

日時：2011年6月3日（金）11:00～12:00

会場：ニューヨーク・ニュージャージー港湾管理公社

ニューヨーク・ニュージャージー港湾管理公社 The Port Authority of New York & New Jersey.

【沿革】

- 1921年、ハドソン川を挟んで向き合うニューヨーク・ニュージャージーの港湾地域において、州境付近での運輸・輸送を巡る紛争を克服し、効率的な地域・経済開発を目指すため、両州合意に基づく合同公社を設置（当初名称はニューヨーク港湾公社）。
- 1924年のホランド・トンネル開通を受けて、以降も大規模架橋プロジェクトを実施。マンハッタン、ニュージャージー、スタテン島を結ぶ橋を保有・管理するに至る。
- 1940年代以降は、ニューアーク、ラガーディア、ジョン・F・ケネディ等の空港整備・運営にも着手。1960年代より世界貿易センターの建設プロジェクトに着手。

【組織概要】

- ニューヨーク、ニュージャージー両知事がトップを務め、その下に各州6名・計12名から成る委員会（Board of Commissioners）を設置。委員の多くは企業経営者であるが無給。委員会の指名により、実際の事業運営を担うExecutive Directorを選出する。

【事業規模・概要】

- ニューヨーク・ニュージャージー港湾地区（ ）における大規模インフラ、都市開発事業を一元的に統括。
（ ）自由の女神像から40km・3900平方マイルの圏内、人口1740万人（2009年時推計）
- 資産規模は270億米ドル（純資産106億米ドル）。連邦・州政府の税収は一切使われず、主な収入源は施設賃貸料、橋やトンネルの通行料、電車運賃等で、財政的には完全に自立している。

(1) 世界貿易センターの再建事業について

- ✓ 世界貿易センターの再建にあたっては、構造、素材、セキュリティ、交通ハブとの接続等、考慮すべき要素が多々ある。世界貿易センターの場合、最大リスクはテロ攻撃と想定し、それに対する備え、安全性をいかに確保するかを最優先事項として検討を行っており、それが明確に反映されるような設計、構造を追求している。加えて再建の段階から、例えば業者の背景チェックを徹底する等、セキュリティ確保に留意している。
- ✓ 再建計画の立案段階から、連邦政府、市、地元コミュニティ、民間企業等、さまざまな関係者の意図・利害が絡み合い、調整には時間を要した。ニューヨーク・ニュージャージー港湾管理公社(以下、公社)が、唯一の窓口機関となることでプロセスの合理化を図り、機関内の利害調整を最小化することで迅速な進展を図った。
- ✓ 他方、再建に関する唯一絶対の意思決定者は存在していない。それぞれの課題、状況に応じて、ニューヨーク、ニュージャージーの両知事がそれぞれイニシアティブを取る場合も、公社のエグゼクティブ・ディレクターが決定を下す場合もある。そもそも、世界貿易センターの跡地がどのように再建されるべきかという点から、合意形成が必要であった。ビル等の再建を望まず、公園やメモリアル施設とすべきとの意見がある一方、地元の商業的な損失を重視する意見もあった。このため、基本的な設計・再建の素案やガイドラインに基づいて、個々の利害関係者との意見交換や、複数関係者を集めての交渉を何度も重ねた。
- ✓ 再建のための財源は、港湾管理公社内の予算配分を優先順位に応じて再配分することと民間からの調達で、政府支出は最小化している(注:港湾管理公社自体も財政的に政府資金には依存せず、事業収入により予算を賄っている)。
- ✓ 再建に際しては、9.11 の際の避難、救援活動から得られた教訓を建築基準に反映している。一例は非常階段の幅を広くすること。狭い非常階段では、誰かが倒れたり、座り込んだりすれば全体の人の流れが止まってしまい、多くの人逃げ遅れることになる。また、ビルから避難する人とビルに入ろうとする消防との流れが入り混じり、混乱が生じたことへの反省から、一般の退避用ルートと、救援部隊が使用するルートとを分ける設計を採用している。
- ✓ その他、2003 年のニューヨーク大停電の経験も再建計画に活かされている。具体的には、各フロアの重要エリアに独立した非常電源を配置、ビルへの電力共有が止まっても電源を維持できる仕組みを導入する。

(2) 日本の震災復興への示唆

- ✓ 日本の場合は、上下水道、電気などインフラの再建を含め、都市そのものを再建する試

みになるだろうし、想定すべきリスクはテロ等ではなく自然災害だと思うので、世界貿易センターの場合とは計画の前提が異なる。ただし、再建プロセスに関連する基準、法律、ルールを一から見直し、全ての関係者が立脚すべき枠組みをまず明確に示すことが出発点になる点は共通すると思う。

- ✓ 長期的な観点に立ったインフラの復旧と、目下のニーズへの対応を同時並行的に進めていくことが必要ではないか。自然災害からの復旧は、次世代の社会インフラの構築に向けた好機足りうるし、その経験は他の国・地域にとっても参考になるだろう。

(3) 公社自身の危機管理体制

- ✓ 仮に公社本部や一部の施設が被害を受けることがあっても、公社が管理するそれ以外の施設、つまり橋、トンネル、電車等は稼働を続けなければならない。公社自身も世界貿易センターのテナントだったので、9.11以降は9つのオフィスに分散して事業を行っているが、追って、二か所の本部に集約する計画を立てている。本部を二か所設ける意図は、片方がダメージを受けた場合のバックアップを想定してのこと。
- ✓ 公社としては9.11の経験に基づいて周到な事業継続プランを立てており、何か被害があっても翌日から事業再開が可能な体制になっている。具体的には、事務所として稼働するために必要な要件(広さ、電力供給等)を満たす不動産物件を、ニューヨーク近辺で複数確保している他、必要に応じて一部職員の自宅勤務を併用する準備も整えている。

(4) その他(意見交換: ...日本側発言)

- ◆ 9.11のような大きな事件を経て、学校教科書の記載等に何らかの変更が行われたか？
- ✓ 米国には全国統一の教科書やカリキュラムがないので、個々の教師がどのように教えているかによると思う。しかしながら、既に「9.11を知らない世代」や個人的な思いを持たない世代も増えているため、社会全体として事件の意味を共有するような試みは必要かもしれない。
- ◆ 二つの州にまたがる広域的なインフラ管理を行っている最大のメリットは？
- ✓ 例えば、公社はニューヨーク・ニュージャージー地域の5つの飛行場を一元的に管轄しているが、一貫性のある基準に則って調整を図ることができるとともに、個々の施設が互いに競い合い、より良いオペレーションを行おうとする環境を醸成されていると思う。
- ✓ 橋、港湾、トンネル等個々の施設は、独立した管理体制を取っている。個々の施設は公社の個別部局下に配置され、全体は公社のエグゼクティブ・ディレクターが統括している

が、施設ごとのトップ (general manager) が運営に責任を持っている。

- ✓ 歳入面では、安定的に使用料が確保できる空港と、大人数が利用する電車のように、施設の性質に応じて相当に差がある。そのため、公社内部で横断的な資源再配分を柔軟に行っており、そのことが利用者負担の抑制等のメリットにも繋がっている。具体例をあげれば、PATH (Port Authority Trans-Hudson: ニューヨーク - ニュージャージーを結ぶ列車) は慢性的な赤字体質だが、空港や橋の通行料による補てんを受け、低運賃での運行が可能になっている。支出面では、各部局からの予算要請に基づいて、理事会 (Board of Commissioners) が優先順位付けと基本的な配分に関わる決定を行っている。



NY・NJ 港湾管理公社でのヒアリング
(6月3日)



グラウンド・ゼロ再開発地域
(6月3日)

5 . 米日カウンスルとの懇談

日時：2011年6月3日（金）15:00～16:00

会場：Kelley Drye & Warren LLP

主催：Ms. Susan Onuma, Partner, Kelley Drye & Warren LLP

米日カウンスル理事（Board of Directors, US-Japan Council）

Onuma 氏他、在ニューヨーク米日カウンスルメンバー7名が出席

米日カウンスル（U.S. - Japan Council）

- 経済、企業活動、安全保障等、多岐にわたる分野において、米日関係を強固なものとするべく2009年に設立された。日米両国の懸け橋となりうる日系アメリカ人を中心に構成され、人的ネットワークの構築や交流活動の企画を行っている。本部はワシントンD.C.にあり、ロサンゼルスに支部を置く。
- 会員である日系アメリカ人の人脈・知見を活用して、日米両国の各界リーダー交流の促進を図ることを目的に、シンポジウムや交流事業等を展開。

（最近の活動実績）

- 国会議員交流の推進（日本議員団の訪米）（2011.5 於ワシントン）
- 日米協力関係を探るシンポジウムの開催（2010.12 於ハワイ）
（2011.5 於東京）

● 主たる役員

トーマス・イイノ / Mr. Thomas Iino

米日カウンスル会長：パシフィックコマース銀行会長。

同行は、米国内で唯一の日系アメリカ人経営の銀行であり、日系人を主な融資先とする。

アイリーン・ヒラノ・イノウエ / Ms. Irene Hirano Inouye

米日カウンスル所長：

米カリフォルニア州ロサンゼルス市の全米日系人博物館の創設に携わり、20年間にわたって館長を務める。ダニエル・イノウエ上院議員との結婚を機に館長職を辞し、2009年4月から現職。

✓ 米日カウンシル側発言

◆ 日本側発言

【企業の社会的責任（CSR）について】

- ◆ 日本のCSRは一つの転換点を迎えている。人口減少に伴う総需要の減少に伴い、日本企業は生産拠点ばかりではなく、販売拠点を海外に移転させつつある。こうした流れの中、日本企業は異文化への理解・対応を求められるようになった。
- ◆ 3.11 以前は、日本の場合は深刻な国内問題の存在が顕著ではなかったため、CSR の必然性もあまり認識されていなかったが、震災以降、社会的課題に対する企業の取り組み、姿勢が本格的に問われることとなった。特に今回は、阪神淡路大震災のように「復旧」を目指すのではなく、「復興」の必要性があること、財政状態が悪化していることから、NPO 等市民セクターが急速に台頭しつつある。言い換えれば、政府が関与しない新たな資金の流れが生じつつあるわけで、こことどのような関係を構築していくかが企業としての評判、イメージにも大きな影響を及ぼして行くと考えられる。
- ◆ 戦後日本は長きにわたって「お上国家」であり、ボトムアップで「社会」の側から何かを決め、作っていく動きがなかった。このことが、今回の震災復興においても、経済の立て直しにおいても影響している。それに対し、米国は大企業の海外進出に伴い、社会との関わりと企業による貢献のあり方について、理解を深めてきたと言える。
- ✓ CSR は関連する法・規制、文化等異なる要素によって規定されるもの。日米双方にとって、新興国の対応と競争の激化という環境が、CSR の見直し・再定義に影響を与えているのではないか。
- ✓ CSR に関する認識を高める上では、社会的責任を果たし、社会に貢献できる企業であることが、自社にとって、ビジネス上の恩恵をもたらすものであると広く理解してもらうことが重要ではないか。
- ✓ 日米における NPO セクターの違いの背景として、米国において、NPO にとっての「市場規模」が大きいことが挙げられるのではないか。

【日本の震災対応】

- ✓ 日本政府が数多くの重要な課題に直面しているのは事実だが、米国から見ていると余りにも「無能」という印象が避けられない。これは、日系人である自分にとって個人的にも厭なことだし、日本全体のイメージに政治が影を落としているように感じられる。新幹線の迅速な復旧等、高い技術力に対する称賛がある一方、どうしても政府の無能さとのコントラストが際立ってしまう。

- ✓ 5月に日本を訪問したが、危機感の薄さを感じた。既に3.11は国にとっての危機から、一地方にとっての危機に変わったのではとの印象を持った。民間の側がイニシアティブを取って、政府や国民に働き掛けていく必要があるのではないか。
- ◆ 東京電力の例を見るに、日本では民間企業の国営化という流れが生まれてきている。今後は、新たに台頭しつつあるNPO等市民セクターと、財務省にコントロールされた政府セクターの間で、資金や権限を巡る争いも起きかねない。本来であれば、全体としての最適配分を皆で考えていくべき。
- ✓ 原子力発電所事故の問題により、一層の透明性確保とメディアの責任への要請が高まりつつあると思う。今後、広くさまざまな意見、提案に耳を傾けるようなオープンシステム化が進むのではないかな。
- ✓ 今回の震災のような事態が生じた際には、状況に即した対応が必要。いっそ、既存のルール、規制、法律をすべて凍結し、現場に近い当事者や民間に任せて、自由に組み立てさせるような発想が必要では。
- ◆ 米国の場合は、何か危機的な状況になれば、憲法の原則に立ち戻り判断することができる。日本の場合はそうした「原点」がなく、その場その場で対応するか、それが自然災害の場合はじっと耐えることを選択してしまう。
- ✓ 震災を一つの機会ととらえ、何ができるかを考えていく上で、起業家精神の発揮が求められる。今後のプロセスが、3.11から3.10への単純な回帰という発想ではなく、未知の可能性を追求することが求められる。そのため、一案として、職についていない若者を東北に集め、資金を付けてワークショップを組織させ、自由な発想で何らかの成果を生みださせるような仕組みを設けてはどうか。
- ✓ 日系人コミュニティの間でも、日本支援のためのイベント開催、ファンド・レイジングを活発に行っている。次の問題は、自分たちの問題意識に沿って、それをどこの誰に託すかという選択。助言があればぜひ伺いたい。

【日本経済の今後の課題：人材育成、多様化】

- ◆ 今後の日本にとって、世界中のあらゆる国から、一定の条件に基づいて移民を広く受け入れていくことが必要と考えている。潜在的に人材を「輸出」したい国はあるだろうし、日本社会の宗教色の薄さは、そうしたプランを実施する上での強みにもなる。グローバル化が進む中、単に外に出ていくことや、自分達だけで何とかしようという身内意識では、社会の活力は戻らない。
- ✓ 人口高齢化は一つの機会になり得るのではないかな。介護・医療セクターへの移民の受け入れは有望に思える。
- ◆ 外国人看護師・介護福祉士受け入れのための仕組みは作られたものの、実際の試験を

見ると日本人ですら合格が危ぶまれる難易度である。これでは、「受け入れる」という建前の裏で、意図的な排除がおこなわれていると言われても仕方がない。

- ✓ 「高齢者介護のために、外から人材を入れる」という決定をするならば、「入ってくる人達をどのように支援するか」という発想があるべきだが、残念ながら日本の体制にはそうした観点が欠けている。日本の個別省庁にも、現状に不満を持っている層はいるのだろうが、現実には省庁縦割りで物事が進まない。こうした省庁の対応ぶりから、日本に対する印象が固まって行くのではないか。
- ✓ 日本と欧米の比較をする際、良く農耕民族と狩猟民族の違いという話になる。農耕型の場合、全体のレベルを引き上げていくに適したスタイルだと思うが、危機の際には、またこれからの時代においては、このやり方では特に企業は生き残ることはできない。リーダーを引き上げる仕組みや、教育課程からリーダー育成を目指す仕組みが求められているのでは。
- ✓ 日本企業から、営業・製造等を担当する社員が多く海外に駐在するが、人材多様化を本気で進めようと思うなら、人事担当者にこそ異文化を経験させるべきだ。
- ✓ PC、インターネットブラウザ、スマートフォンとITの世界では、この30年間で目覚ましく変化が加速していることがわかる。日本企業も30年後には、はっきりと勝者と敗者に二分されているのではないか。その際に分かれ目となるのは、将来を見据えたビジョンを示し、物事を前に動かそうとしているかであると思う。
- ◆ グローバル人材の確保が企業にとって重要なカギであるし、そうした競争は既には始まっている。経済同友会会員は、立場的にあらゆる意味で日本の総人口の0.05%程度の、限られた、非常に恵まれた層である。この人達に世の中を変えることができなければ、変化など起こり得ない。政府に頼ることなく、民間の側から動きを作って行きたい。
- ✓ TPP等、自由貿易の推進に向けた日米協力、社会における多様な人材、特に女性の活用等の課題について、民間の側から何ができるか、今後とも経済同友会との間で対話を続けて行きたい。

米日カウンスル幹部との懇談。
日系企業勤務の他、弁護士・
大学教授等、専門職に従事する
メンバーも多い。(6月3日)



以上