

# G-SEC *Newsletter*

No.34 2013.3.29

## G-SEC Square 2012 @ SFC ORF 2012

慶應義塾大学グローバルセキュリティ研究所（G-SEC）は、東京ミッドタウンで開催されたSFC ORF 2012に2つのセッションとブース展示で参加いたしました。

### セッション 「バブル後 四半世紀を検証する」

ゲスト：高橋洋一氏（嘉悦大学ビジネス創造学部教授）  
藤田 勉氏（シティグループ証券株式会社取締役副会長）  
進行：竹中平蔵（G-SEC所長、総合政策学部教授）

バブル崩壊は、右肩上がりの成長を前提としたわが国の経済や社会構造に大きな影響を及ぼしましたが、視点を変えると、成長型社会から成熟型社会へ、構造改革が急務であることを告げる警鐘であったとも言えます。小泉政権において経済財政政策を委ねられた竹中平蔵が、元財務官僚で経済学者の嘉悦大学・高橋洋一教授と、シティグループ証券株式会社取締役副会長・藤田勉氏をゲストにお招きし、バブル後四半世紀を検証いたしました。



竹中 1989年12月28日に日経平均株価が最高値（3万8915円）を付けてから2014年で四半世紀を迎える。マスコミでは「失われた20年」というが、そもそもなぜバブルが起きたのか。バブル崩壊後、20年以上にわたって経済が停滞しているのはなぜか。日本では、バブルとその崩壊についてまともな議論がほとんどなされてこなかった。  
高橋 バブル崩壊後、日本の名目成長率はほとんど上がらなかつ

た。世界中の国を見ても、20年以上横ばいという国はない。5年前の第1期安倍政権の時の株価は1万8200円だったが、2012年11月現在9000円前後と約半分になっている。なぜ株価が上げられないか不思議だ。  
竹中 アメリカはリーマンショックで株価が急落したが、現在はほぼ元の水準に戻っている。ユーロ危機の最中にあるヨーロッパの株価は、5年前よりも約15～20%低い、半分にはなっていない。

日本の数値は異常値だ。  
高橋 2000年代に日本は金融政策でおカネを「じゃぶじゃぶ」にしたと言われているが、データで見ると、おカネの伸び率は世界181カ国中最下位で、その結果、日本のインフレ率も最下位。1980年代のバブルの時代には、150位前後であり、先進国は概して低いが、せめて普通の先進国程度であってほしい。  
藤田 バブルのときに日本株が上昇したのは、バブルもさることな



<巻頭特集> G-SEC Square 2012 @SFC ORF 2012  
「バブル後 四半世紀を検証する」 「今こそ考える被災地の復興」  
復興リーダー会議開催報告 第5回、第6回、シンポジウム  
G-SEC Faculty Seminar 開催報告 第10回、第11回、第12回

がら企業の実力が高かったからだ。株式市場は企業の塊で、マクロ経済とは必ずしも連動しない。1980年代に日本でバブルが起きた理由は、「高成長・低金利・低インフレ率」にある。当時、日本のモノ作りは世界のトップクラスだった。1985年のプラザ合意で、1ドル242円から1988年には121円と2倍の円高になった。ところが、日本企業は強い国際競争力を持っていたので、1988年の成長率は7.1パーセントと高かった。一方で、大幅な円高でインフレ率が下がった。1987年にはブラックマンデーで株価暴落が起こり、世界的に株が下がったので、世界的に金融緩和をした。そのためにバブルが起きた。

**高橋** マクロ経済はかなりの程度ミクロにも影響している。例えば、自動車業界や家電業界の売上高の7～8割は為替で説明できる。極端に言えば、為替が安くなれば誰でも成功できる。高度成長の時代の経営や役所がいまよりも良かったのではなく、マクロ経済が良かったからだ。高度成長期は、為替は均衡レートで著しく円安に設定していた。したがって、普通の経営者は普通にやってもうまくいっていた。しかしプラザ合意以降、均衡レートの130円～150円になった。それは予想通りだったが、そうなった途端に企業業績が悪くなった。経営が急に変ったわけではなく、実は外的要因が変わった。

財政政策については、変動相場制のときには、財政政策はほとんど効果がない。公共投資をするとかなりの確率で円高になり、輸出が減って景気にマイナスの影響を及ぼすことになるためだ。したがって、財政政策ではなく金融緩和を行なわな

いと経済成長には貢献しない。

**藤田** 財政政策については、1998年に誕生した小渕政権が所得税減税、法人税減税をして公共投資を増やした結果、景気は一瞬良くなったもののほとんど効果はなく、借金ばかりが残ったという経験がある。また、金融政策についても、日銀が金融緩和をしても超過準備が増えるだけだというのが市場関係者の常識だ。日銀が銀行から国債を買い、銀行の当座預金にお金を振り込むと、それが貸し出しや投資に廻って経済に波及効果が起きて景気が良くなるはずだが、リーマン・ショック以降、バーゼルⅢで金融規制が強化され、貸し出しをしにくい環境になっている。その結果、昨年（2011年）には、マネタリーベースを1年間で15%増やしているが、現金はわずか2%しか増えず、超過準備が76%増えてしまった。



では、本質的な議論は何かといえれば、政府資産の売却だ。これはイギリスのサッチャー首相が使った手法で、私はこれを「広義の財政政策」と名付けている。サッチャー首相は、電気、ガス、通信、郵便、空港、港などを民営化した。日本も、東京港、成田空港、羽田空港などをすべて売却する。規制緩和と政府資産の売却が、日本が行なうべき政策の一番の本命であり、短時間で即効性がある。



**竹中** これまで経済学と経済政策を勉強してたどり着いた明快な信念がある。それは、経済は中長期的にはかなりの程度、理屈通りに動いていくということ。不良債権は処理するしか方法はないし、民間でもできる郵政のようなサービスは民間でやるほうがいい。しかし短期的には、そうでないことがたくさん起こるので、それを中和するような政策を行なわなくてはならない。

マーティン・フェルドシュタインは、中長期的に行なうべき政策は「解決するための政策」

(policy to solve) であり、短期の政策は混乱を避けて「助けるための政策」(policy to help) だといっている。「政治家は次の時代を考えるが、政治屋は次の選挙を考える」といわれるように、ともすれば、「助けるための政策」に重点が置かれやすい。しかし、重要なのは「解決するための政策」であり、それをチェックする能力が社会にあるかどうかということだ。

## セッション 「今こそ考える被災地の復興 慶應G-SEC復興リーダー会議の試み」

講演： 木川 眞氏（ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役社長）

パネリスト：

藤沢 烈氏（一般社団法人RCF復興支援チーム代表理事、復興庁政策調査官）

龍治玲奈氏（日本マイクロソフト株式会社法務・政策企画統括本部渉外社会貢献課長）

葛巻 徹氏（特定非営利活動法人いわて連携復興センター事務局長）

高橋大就氏（一般社団法人東の食の会事務局代表）

進行：田村次朗（G-SEC副所長、法学部教授）

東日本大震災は、地震、津波、原発事故の被害に、電力問題、サプライチェーン問題、財政の課題が重なり、“複合連鎖危機”をもたらしました。震災から1年半ほどが過ぎ、現地では復旧から復興への努力が継続的に行われていますが、一方で日本全体では復興の議論も風化しつつあるのではないかと懸念の声もあがっています。復興は決して短期間で実現しえるものではなく、官民あわせたあらゆる組織が持続的な協力関係の中で、地道に構築していくものです。

G-SECでは大震災からの復興の取り組みを「多角的視点」からご紹介するため、本セッションにおいて木川氏に講演いただき、民間のリーダーと各セクターで取り組んでいる方々に今後の展望について議論していただきました。

93年の歴史をもつヤマト運輸が、100周年に向けて、社会と顧客の満足度を上げる「満足創造経営」の実現をめざした「9か年長期計画」を発表した直後に東日本大震災が起きた。発災直後には、社員、施設、荷物の被害状況の把握を指示し、いつ事業が再開できるかを考えた。津波で被災したエリアでは7%の営業所が使用不能となり、100台以上の車が失われ、残った車も燃料がない状況だったが、それでも10日目に事業を再開した。

震災復興への取り組みとしては、「みんなのチカラ・プロジェクト」として3つのアクションを展開した。

第一のアクションは、現地の社員が自主的に始めていた救援物資の輸送活動を追認する形で行なった。3月23日から本格的に稼働をさせ、全国から200台の車両と、救援物資の仕分けや物流の専門家を中心に500人を集めて「救援物資輸送協力隊」を創設した。この活動には、延べ車両4187台、人員1万4286名を投入し、今年（2012年）1月15日に終了した。

第二のアクションは、「宅急便

ひとつに、希望をひとつ入れて。」と題して、宅急便1個につき10円を1年間寄付する活動を行なった。結果的には寄付額は、年間純利益の4割に当たる142億円を超えた。

第三のアクションは、社員ひとり一人が、被災地でのボランティア活動への参加、ベルマークで被災地の学校を支援、皆で打ち水（社内公募した節電アイデア）等を行なった。

地元の水産業、漁業、農業などの基幹産業の復興と、地域の学校、病院、保育園などの生活インフラの復旧に限定して、寄付金全額を現地に渡したいというのが、「寄付」についてのヤマトグループとしての考え方だが、日本の税法上は寄付ではなく営業活動に伴う経費と見做されて、40%の法人税率がかかってしまう。そこで当局と交渉し、全額無税という大英断を財務省に下していただいた。障害者自立支援のための財団であるヤマト福祉財団に全額寄付し、財団では有識者による「復興再生支援選考委員会」を作って案件を公募したうえで、「見える支援・速い支援・効果の高い支援」を選考基準にして、選考対象174事業のう



木川 眞氏（ヤマトホールディングス株式会社  
代表取締役社長）

ちから31件の事業に対して総額142億7400万円が寄付された。

震災復興には長い時間がかかり、膨大なおカネが必要になる。したがって、企業として大事なことは、一時的なおカネを出すのではなく、企業活力を使いながら復興にかかわっていくことだ。つまり、震災復興などに対して企業は、本業を通じて社会的責任を全うできるような取り組みをする。一方、行政は自らが事業主体になってやらなければならない住民サービスに特化して、それ以外のものは民間に任せればよい。本業は商売だが、そこから過大な利益を得る必要はない。そういうやり方で新しいCSR（企業の社会的責任）が発展して、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授の言うCSV（共通価値創造）が可能になる。



## ☆☆☆☆☆ パネリストの皆様 ☆☆☆☆☆

木川氏の講演に続いて、藤沢烈氏、龍治玲奈氏、葛巻徹氏、高橋大就氏にそれぞれのご専門から今後の展望について議論していただきました。



**藤沢 烈氏** (一般社団法人 RCF復興支援チーム代表理事、復興庁政策調査官)

RCFは企業とパートナーシップを組みながら、「生活再建」「事業再開」「まちの記憶」という三つのテーマで、仮設住宅の支援、コミュニティ支援、水産加工業支援、事業者の情報発信などの被災地支援を進めている。これからの東北に必要なことは、①行政と民間NPO、あるいはNPOと企業を繋ぐ復興コーディネーター集団の組織化、②主要メディアの報道が減っているなかで、被災地企業の情報を国内外に伝えていくこと、③新しい切り口で東北を残し続けることを真剣に考えること。復興が真に実現した環境ができるまでにはさらに10年以上はかかるので、新しいモデルを東北に作って、長いスパンで支援していきたい。



**龍治玲奈氏** (日本マイクロソフト株式会社法務・政策企画統括本部渉外・社会貢献課長)

日本マイクロソフトの社会貢献チームは、発災後約3週間は、外部向けには本業のITを通じて情報を届けることを行ない、社内では緊急時の組織体制で、組織全体のリオーガナイゼーションが行なわれた。その後、約3000台のパソコンを東北の被災地に送り、各自治体が開設している災害ボランティアセンターでの情報支援や避難所で被災者が情報を得る手段として使われた。また、NPOと連携して、パソコンの使い方を支援するボランティアの派遣などを行なっている。さらに、震災から1年経った2012年3月9日に「震災復興とICT」と題するカンファレンスを開催し、復興支援に関するベストプラクティスなどを共有した。



**葛巻 徹氏** (特定非営利活動法人いわて連携復興センター事務局長)

いわて連携復興センターは発災後に岩手県にできた中間支援組織で、NPOにノウハウ等を提供したり、県外からの支援を伝えたりしている。いわて連携サポートセンターのホームページでは、ホームページがないNPOをマッピングして情報発信し、地元の企業団体とともにイベント等を開催し、物販や情報発信などを行なっている。行政との連携では、岩手県復興局生活再建課とともに「いわて連携復興会議」を作って、県庁の他の部署、各市町村の課題を協議し、情報共有を行なっている。また、宮城と福島連携復興センターとともに月1回会合を開いて、県をまたいだ情報交換を行なっている。



**高橋大就氏** (一般社団法人 東の食の会事務局代表)

東北地方の農業、漁業や水産業を新しい産業として興していくために、食関連に係わる企業約40社が集まって「東の食の会」を立ち上げた。生産者の食材を販売側に紹介して販路を作っていく「マッチング」活動、消費者の関心を買うための仕掛けとして東北6県のそれぞれの名産で作った巻物の新しい名産品を作る「6県ROLLプロジェクト」などの「ブランディング」活動、企業側の自主検査の導入支援などを行なう「安全・安心」活動、消費者のニーズを定量的に分析して提言を行なう「調査・提言」、顧客ニーズベースの新しい水産業を作っていくための「経営基盤支援」活動を行なっている。

## 復興リーダー会議開催報告

### 第5回 2012年10月27日(土) 東館G-SEC Lab.

第5回復興リーダー会議には、委員25名の出席により開催された。

第1部では、エディ・ジョーンズ氏によるキックオフスピーチに続いて、教養の視点から、「Leadership(リーダーシップ)」「Learning(学ぶ心)」「Loyalty(自分が信じているもの(事柄)への忠誠心)などをキーワードに取り上げ、「チームづくり」というテーマについて、活発な対話と議論が展開された。

第2部では、岡本全勝氏によるキックオフスピーチに続いて、①「国土の復旧」と「生活の再建」 ②「行政の役割、企業の貢献、ボランティアの活躍」などをキーワードに取り上げ、住民の暮らしの再建と町の賑わい復興には何が必要か、について、対話と議論が展開された。

第3部では、合宿での成果の共有とブラッシュアップのための議論が展開された。



### 第6回 2012年12月1日(土) 東館G-SEC Lab.

12月1日(土)に、委員21名の出席により開催された第6回会合では、第1部で教養の視点から、田村次朗教授による講義の後、悪魔の代理人 (Devil's Advocate) という問題解決の手法を使い、あえて批判をさせる者を人為的におくことによって、反論や少数意見を大切にしながら、創造的に議論を進めるアプローチを参加者で共有した。

続く第2部では、合宿から取り組んでいる下記の課題別アクションプランについて発表会を行った。

- ①「風化防止に向けた施策」
- ②「組織連携による復興支援の枠組み“中間支援組織”」
- ③「指定廃棄物の処分場選定プロセスの構築」
- ④「“タフな街、釜石”としての産業復興・町興し」
- ⑤「“N助型”創造的教育復興支援チーム(仮)」

の5つのプランが発表された後に、参加者の様々な視点からの質疑応答が行われ、それぞれのブラッシュアップが行われた。



### シンポジウム 2013年2月23日(土) 慶應義塾大学三田キャンパス 北館ホール

#### 「震災2年目のチャレンジ ～震災を風化させないために～」

復興リーダー会議第1期の成果報告として、シンポジウムを開催した。根本大臣からは、復興の現状と課題及び東北がこの震災によって現在直面し日本がこれから抱えるであろう問題(人口減少・高齢化・産業の空洞化・エネルギー問題等)についてご講演いただくとともに、震災復興を契機に東北の持つ可能性・地域資源を活かし新しい東北を創造し、世界のモデルとなる未来社会をめざすべく、それぞれの分野にリーダーの活躍を期待するという力強いメッセージをいただいた。その後、会議委員がグループごとに練り上げた5つの課題について「復興プラン・復興の課題」が発表された。鈴木議員からは、それぞれの発表に対する示唆に富んだコメントをいただき、全体のプロジェクトがシンクロナイズしており、ピンチから生まれる(知恵・エネルギー・努力)を振り返って21世紀のガバナンスの創造が大いに期待できるという勇気づけられる言葉をいただいた。

#### 【プログラム】

基調講演：「復興の現状と課題」根本 匠氏(復興大臣)

復興リーダー会議について：田村次朗(G-SEC副所長・法学部教授・「復興リーダー会議」副委員長)

発表Ⅰ：「被災地における中間支援組織とSROI・SIBの可能性」

「『タフな街』釜石市の水産加工等復興プロジェクト」

講評：鈴木 寛氏(参議院議員(前文部科学副大臣)・「復興リーダー会議」アドバイザー)

発表Ⅱ：「震災風化を乗り越える」

「指定廃棄物の最終処分場選定プロセスの構築」

「“N助型”ソリューションによる創造的教育復興支援」

総評：細田衛士(「復興リーダー会議」委員長・慶應義塾大学経済学部教授)

進行：田村次朗(G-SEC副所長・法学部教授・「復興リーダー会議」副委員長)

## G-SEC Faculty Seminar開催報告

コーディネーター： 田村 次朗（慶應義塾大学G-SEC副所長、法学部教授）

### 第10回：「ハーバード流交渉の最先端に迫る - 感情を活かす交渉学 -」

（2012年10月22日（月） 三田キャンパス北館ホール）

講師：ダニエル・シャピロ博士（ハーバード大学准教授、ハーバード国際交流プログラムディレクター、心理学博士）

シャピロ氏は交渉を行う上で、論理が正しい事に加えて、感情を適切に用いることが必要だと述べる。ただ、感情には非常に多くの種類がある。そこで、同氏はこれらの感情は5つの核心的欲求（価値理解、自律性、つながり、役割、立場・地位）がきっかけとなって生まれると考え、それぞれからのアプローチを提供する。例えば、つながりにおいては、二国間紛争の中で、両者の代表が並んで、一緒に問題に取り組む写真を撮り、友好を国民に伝える方法があった。このように論理では解決できない事態で感情に目を向け戦略を立てる発想は非常に示唆に富んでいた。



### 第11回「次世代のアジアを担う若者たちのために」 (2012年12月4日(火) 東館6階G-SEC Lab.)

講師： 小林 りん氏（インターナショナルスクール・オブ・アジア 軽井沢設立準備財団 代表理事）

小林氏は「常に自分を発信し、アンテナを張ることで自分なりの解を見つけることが出来る。」と述べる。彼女は“多様性・問題設定能力・リスクテイキング能力”を3つの柱とする、日本初のインターナショナルスクールISAKの創設者である。同氏は実現に向けて、逆境に見舞われても、バネにして成功につなげてきた。この信念と積み重ねてきた“教育”からのアプローチは興味深く、如何に自分にしかできないことを見つけ、社会へ貢献していくかを再考する重要な機会を得られた。



### 第12回：「新卒一括採用制度の日韓比較 大卒者の就職を通じてみる高等教育」

（2013年1月7日(月) 東館6階G-SEC Lab.）

講師： 有田 伸氏（東京大学社会科学研究所教授）

有田先生は新卒一括採用制度について様々なデータを用いて、日本と韓国の制度の優劣ではなく別個の存在として両者の特徴を捉える。韓国では政府が就職について非常に興味を持って対応しており、大学入試化と表されるとおり、純粋な筆記試験による選抜で競争が存在する点が特徴的だった。一方で日本ではコミュニケーション能力等の定量化できない資質が重視されがちである点が特徴的だった。ただ、一見、双方は正反対の制度のように見えるが応募者と会社との適正という軸も共通してあるのではないかという疑問もある。両国の制度を比較することで、就職のシステムによって応募者の人生設計が変わる難しさが浮き彫りになり興味深かった。

