



California's reparations scheme is bad policy and worse politics
Democrats should ditch it in favour of ideas that Americans actually support
Jun 8th 2023

Since at least 1865, when Congress voted to set up the Freedmen's Bureau, Americans have debated how and whether to compensate former slaves. In 2020, when Donald Trump had reawoken the left and [George Floyd](#), an unarmed African-American man, was murdered by a policeman, the idea of [reparations](#)—paying money to the descendants of slaves—became almost mainstream. Some Democratic politicians, under pressure from activists and eager to be on the right side of history, agreed to set up commissions to study the idea. A few years later, those commissions are coming back with recommendations.

解放黒人局

Freedmen's Bureau

[南北戦争](#)によって解放された 400 万人の[黒人](#)を保護するために設けられた[アメリカ](#)の連邦部局。黒人の[医療](#)、教育面では貢献したが、[公民権](#)、土地政策面では成功しなかった。1865 年 3 月に設立され、72 年 7 月廃止された。

Cash reparations for slavery are [not popular](#). Only 30% of Americans support the policy. Most of those alive today played no role in Jim Crow; none can reasonably be blamed for slavery. Nor are black Americans the only disadvantaged group: try telling an unemployed Appalachian coalminer why finite tax dollars should go on reparations rather than, say, better schools or public health. Still, unpopular policies are sometimes right. Are cash reparations for African-Americans one such case?

ジム＝クロウ アメリカで差別された黒人を意味し、また黒人差別にもとづく黒人分離政策や黒人取締法、選挙権の制限などの制度そのものをジム＝クロウ法とも言った。

ジム＝クロウ Jim Crow というのは、19世紀末から20世紀前半のアメリカの領土拡大の黒人が置かれた差別状況を言う場合に使われる。

Not long after slavery ended, the Freedmen's Bureau collapsed. Few freedmen received compensation and many ended up working as sharecroppers for their former masters in something close to indentured servitude. Emancipation was followed by the creation of a two-tier version of citizenship that lasted for a century. Until the 1960s, many black Americans lived in fear of terrorism, were shut out of many neighbourhoods and could not vote. Many were also excluded from supposedly universal programmes like the GI Bill. Plenty of the people who suffered directly from this system are still alive today. And in many cases their children and grandchildren have inherited disadvantages that have their roots in state-sanctioned discrimination. How much present racial inequality is due to that inheritance is impossible to quantify. But it is not zero and it is not 100%.

GI ビル(ジーアイビル)

第2次世界大戦中の1944年に、アメリカ合衆国のローズヴェルト政権が成立させた退役軍人援助法（アメリカ）（Serviceman's Readjustment Act of 1944, PL78-346）とその恩典

The moral sentiment about reparations rests on these centuries of unfairness. Yet the cruelty of history is not the main argument. If the past were the same but there were no present-day racial gaps in income or life expectancy, the case for reparations would be weak. The main policy question, then, is how to help those who have been left behind. California shows how, in practice, it is impossible to create an actuarial table of injustice that can be consulted to determine how much cash is owed and to whom.

actuarial table : 統計的データの表

California outlawed slavery when it joined the union in 1850, so its commission concentrated on making amends for current racial disparities. These are considerable, as they are nationwide. African-Americans die four years earlier than white Americans on average. (Perhaps less noticed is that black Americans have enjoyed the fastest gains in life expectancy over the past 20 years.) For the purpose of its calculations, the commission assumed that a life is worth \$10m and, speciously, that all racial disparities in outcomes are due to racism, current or historical. It then calculated how much African-American Californians are owed. The maximum payout per person came to \$1.2m. San Francisco, naturally, created its own commission, which put the figure higher, at \$5m.

The bill for the statewide scheme could exceed \$800bn, though the commission deems even that sum to be merely a down payment. This comes as California faces a \$32bn budget shortfall on an overall annual budget of \$300bn. Then there is the difficulty of determining who is eligible for reparations. America, happily, is more racially fluid than when the Jim Crow era

ended, which makes that hard. The commission's answer is to set up another body to determine individual claims, which is just to pose the question again.

If the aim of the policy is to ease disadvantage, that can be done with race-neutral anti-poverty programmes. The expanded child-tax credit, which was part of Congress's response to covid-19, cut child poverty nationwide. It did the most for African-American children, narrowing disparities, and was popular. This is a route to the same end that is achievable.

For Democrats, whose task is to build as big a coalition as possible to defeat Mr Trump's movement, it is hard to think of a policy better designed to set different groups of supporters against each other than cash reparations. Or one easier to lampoon in attack ads: "Californian liberals vote to give Hollywood star \$1m!" Gavin Newsom, the governor, appears to be looking for ways to quietly ignore the state commission. London Breed, San Francisco's mayor, has not endorsed the city council's proposal. Both should say clearly that they oppose cash reparations, and then propose policies to narrow disparities which most Americans would happily support.

DP1: How should present governments compensate inequality caused by past policies? Do you support cash reparations?

DP2: What are social issues in your countries that require the same solution?

カリフォルニアの賠償金制度は、悪い政策であり、悪い政治である。
民主党は、アメリカ人が実際に支持する案を優先して、この案を捨てるべきだ。
2023年6月8日

少なくとも1865年、議会在解放黒人局の設立を決議して以来、アメリカ人は元奴隷にどのように補償するか、また補償するかどうかを議論してきた。2020年、ドナルド・トランプが左派を再興させ、丸腰のアフリカ系アメリカ人男性ジョージ・フロイドが警官に殺害されたとき、奴隷の子孫にお金を支払うという賠償の考え方がほぼ主流となった。活動家たちからの圧力を受け、歴史の正しい側に立ちたいと願う民主党の政治家たちは、この考えを研究する委員会の設置に同意した。数年後、これらの委員会は勧告を出した。

解放黒人局

フリードマンズビューロー

南北戦争によって解放された400万人の黒人を保護するために設けられたアメリカの連邦部局。黒人の医療、教育面では貢献したが、公民権、土地政策面では成功しなかった。1865年3月に設立され、72年7月に廃止された。

奴隷制度に対する現金での賠償は人気がない。アメリカ人の30%だけがこの政策を支持している。現在生きている人々のほとんどは、ジム・クロウに関与しておらず、奴隷制を適切に非難することはできない。アパラチアの炭鉱で働く失業者に、なぜ有限の税金を学校や公衆衛生の改善ではなく、賠償に使うべきかを話してみしてほしい。アフリカ

系アメリカ人のための現金賠償は、そのような事例の一つなのだろうか。

ジム＝クロウ アメリカで差別された黒人の意味し、また差別にもとづく黒人分離政策や黒人取締法、選挙権の制限などの制度そのものをジム＝クロウ法とも言った。ジム・クロウとは、19世紀末から20世紀前半のアメリカの領土拡大の黒人が置かれた差別状況を言う際に使われるもの。

奴隷制度が終了して間もなく、解放黒人局は崩壊した。補償を受けた自由民はほとんどおらず、その多くは元の主人のもとで、年季奉公に近い形で小作人として働くことになった。1960年代まで、多くのアメリカ黒人はテロの恐怖におびえながら生活し、多くの地域から締め出され、投票することもできなかった。また、多くの人々は、退役軍人援助法のような普遍的と思われるプログラムからも除外されていた。この制度から直接被害を受けた人々の多くは、今日も生きている。そして、多くの場合、彼らの子供や孫は、国家が認めた差別に根ざした不利な状況を受け継いでいる。現在の人種的不平等が、その相続に起因するものであることを定量化することは不可能だ。しかし、それはゼロではないし、100%でもない。

GI ビル(ジーアイビル)

第2次世界大戦中の1944年に、アメリカ合衆国のローズヴェルト政権が成立させた退役軍人援助法（アメリカ）（1944年軍人再調整法、PL78-346とその恩典

賠償金に関する道徳的な感情は、こうした何世紀にもわたる不公平の上に成り立っている。しかし、歴史の残酷さは主な論点では無い。もし過去が同じであっても、現在の所得や平均寿命に人種間の格差がなければ、賠償を求めるケースは弱いだらう。では、残された人々をどのように支援するのが、主要な政策課題である。カリフォルニア州は、誰にどれだけの現金が支払われるべきかを決定するために参照できる不正の数理表を作成することが、実際には不可能であることを示す。

数理表：統計的データの表

カリフォルニア州は、1850年に連邦に加盟したときに奴隷制を違法としたため、委員会は現在の人種間格差を是正することに集中した。アフリカ系アメリカ人は、白人よりも平均して4年早く亡くなっている。（この20年間、平均寿命が最も早く延びたのは黒人であることは、あまり知られていないかもしれない。）計算のために、委員会は、1人の命は1,000万ドルの価値があると仮定し、意図的に、すべての人種間格差は、現在または過去の人種差別によるものであると仮定した。その結果、1人当たりの最大支払額は120万ドル（約1億円）となった。サンフランシスコは、当然ながら独自の委員会を設置し、この数字はさらに高くなり、500万ドルとなった。

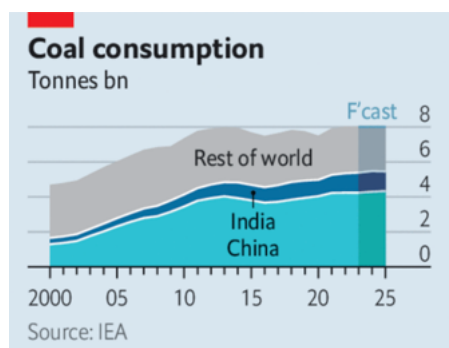
しかし、この委員会は、この金額でさえも頭金に過ぎないと考えている。カリフォルニア州は、年間予算3000億ドルに対して320億ドルの予算不足に直面している。さらに、誰が賠償の対象となるかを判断する難しさがある。アメリカは、嬉しいことに、ジ

ム・クローの時代が終わったときよりも人種が流動的であるため、それが難しくなっている。委員会の答えは、個人の請求権を決定する別の機関を設置するというものだが、これはまた問題を提起しているに過ぎない。

政策の目的が不利な状況を緩和することであれば、人種に中立的な反貧困プログラムによって行うことができる。コロナに対する議会の対応の一部であった児童税控除の拡大は、全国的に子どもの貧困を削減した。アフリカ系アメリカ人の子どもたちに最も効果があり、格差が縮小され、人気があった。これは、同じ目的を達成するためのルートであり、達成可能である。

トランプ氏を打ち負かすためにできるだけ大きな連合を構築することを任務とする民主党にとって、現金による賠償ほど、異なる支持者グループを互いに対立させるように設計された政策はないだろう。あるいは、攻撃広告で揶揄しやすい政策でもある：「カリフォルニアのリベラル派は、ハリウッドスターに100万ドルを与えることに投票した!」。州知事のギャビン・ニューサムは、州委員会を静かに無視する方法を探しているようだ。サンフランシスコ市長のロンドン・ブリード氏は、市議会の提案に賛同していない。両者とも、現金による賠償に反対であることを明確に表明し、多くのアメリカ人が喜んで支持するような格差是正の政策を提案すべきである。





The struggle to kill King Coal

Financial tools alone cannot stamp out the world's dirtiest fuel

Jun 8th 2023

In november 2021, at a un summit in Glasgow, the world's leaders declared to much fanfare that they were consigning [coal to the ash heap of history](#). Governments promised to stop building coal-fired power plants, and financiers pledged to stop financing coal mines. Eighteen months on, however, the world's dirtiest fuel is [still smoking](#). Russia's invasion of Ukraine set off a scramble for fossil fuels, pushing coal consumption to record levels in 2022. Even though the energy shock has faded, global coal demand is still set to rise a little this year. If the increase in the world's temperature is [to be limited](#) to 1.5°C, coal production must fall by more than two-thirds over the course of this decade. Instead it is projected to fall by less than a fifth.

One reason for the hopeful prediction of 2021 was the spate of commitments made by the world's biggest banks and other lenders and investors. More than 200 mainly Western financiers have announced policies restricting investments in coal mining or coal-fired power plants. Lenders representing fully two-fifths of global banking assets have signed up to the Net-Zero Banking Alliance, which pledges to align portfolios with achieving net-zero emissions by 2050. The hope was that reducing the finance available for fossil fuels would help the world decarbonise by raising the cost of capital for projects, deterring investment and ultimately choking off supply. But the coal boom is exposing the flaws in this approach.

What is going wrong? For a start, the banks' promises come with small print. Many pledges do not come into force until later in the decade; others cover only new customers or new mines, or exclude miners deriving only a portion of their revenues from coal. As a result, 60 large banks helped channel \$13bn towards the world's largest coal producers last year.

There are also limits to what a club of financial firms can achieve. Faced with criticism from Republican state lawmakers in America, who are threatening antitrust action against members of such clubs, many financial firms are becoming warier. Last month Allianz, axa and scor, three insurers, left the Net-Zero Insurance Alliance. Some had warned the club against toughening up its rules.

In any case, Western firms are not monopoly providers of finance. In the areas where they are lending less, such as for new mines, other providers of capital are rushing in. Banks in China and India, both big burners of coal, have no qualms about financing its extraction. Nor do those in producing countries such as Indonesia. Many are state-owned and happy to help secure energy supply. None has signed up to the Net-Zero alliance.

Another source of capital comes from private investors around the world. Some big oil and mining firms are disposing of their coal assets, but instead of being wound down these are being snapped up, and often expanded, by private funds. Britain's first deep coal mine to be dug in decades, which received approval last year, is ultimately owned by private-equity investors. From Miami to Chicago, investors are expanding their coal holdings. Teck, a Canadian miner seeking to spin off its business supplying coal for steelmaking, this week said that it had received lots of interest from potential buyers.

Stuck in the coal hole

All this points to a fundamental problem of relying on finance to limit fossil fuels: it does not target the demand for them. For as long as demand is high, people can make a profit from investing in coal—and someone, somewhere will seek to do so. No one can say whether coal production would have been higher still, had Western banks not made their pledges. But it is also possible that such promises, by engendering a false sense of security, have prevented companies and—more importantly—governments from taking further action to bring down coal consumption.

Just as the simplest way to discourage smoking is to make it harder and costlier to buy cigarettes, rather than cutting off finance for big tobacco, so too the most effective way to kill coal is to curb demand for it. Making greener sources of energy cheaper, and encouraging investment in nuclear energy, would blunt coal's appeal when the next energy shock hits. Properly pricing carbon, even if only in the West, would reduce global demand for fossil fuels; a carefully designed carbon border tariff, which taxed imports that use dirtier forms of energy, could encourage manufacturers around the world to clean up production.

Politicians have long looked for alternatives to such policies, which raise costs for consumers and so are likely to be unpopular. Some governments, outrageously, still subsidise the burning of coal. Instead, to kill King Coal, they must first make it more expensive. The time to start is now.

石炭王を殺すための闘い

金融ツールだけでは、世界で最も汚い燃料を駆逐することはできない

2023年6月8日

2021年11月、グラスゴーで開催された国連サミットで、世界の指導者たちは、石炭を歴史の灰として処理することを宣言し、大きな話題となった。しかし、1年半が経った今も、世界で最も汚い燃料は煙を吐いている。ロシアのウクライナ侵攻は、化石燃料の

争奪戦を引き起こし、2022年の石炭消費量を記録的な水準に押し上げた。エネルギーショックが薄れたとはいえ、世界の石炭需要は今年も少し増加するようだ。世界の気温上昇を1.5°Cに抑えるには、この10年間で石炭生産量を3分の2以上減少させなければならない。しかし、実際には5分の1以下になると予測されている。

2021年という希望的観測の背景には、世界最大の銀行をはじめとする金融機関や投資家による相次ぐコミットメントがある。主に欧米の金融機関200社以上が、石炭採掘や石炭火力発電所への投資を制限する方針を発表した。また、世界の銀行資産の5分の2を占める金融機関は、2050年までに排出量ゼロを達成するためにポートフォリオを調整することを約束する「Net-Zero Banking Alliance」に署名している。化石燃料への融資を減らすことで、プロジェクトの資本コストを引き上げ、投資を抑制し、最終的に供給を停止することで、世界の脱炭素化を促進することが期待されていた。しかし、石炭ブームは、このアプローチの欠陥を露呈している。

何が問題なのだろうか。まず、銀行の約束には小さな字が書かれている。また、新規顧客や新規鉱山のみを対象としたり、石炭から収益の一部しか得ていない鉱山を除外したりすることもある。その結果、60の大手銀行が昨年、世界最大の石炭生産者たちに130億ドルの資金を提供することに成功した。

また、金融会社のクラブが実現できることには限界がある。アメリカでは、共和党の州議会議員が、このようなクラブのメンバーに対して反トラスト法違反の訴訟を起こすという批判に直面し、多くの金融会社が警戒を強めている。先月、アリアンツ、アクサ、スコアの保険会社3社が「ネット・ゼロ保険同盟」を脱退した。ネット・ゼロ・インシュアランスのルールを厳しくするよう警告していた会社もあった。

いずれにせよ、欧米企業は金融を独占的に提供しているわけでは無い。石炭を大量に消費する中国やインドの銀行は、石炭採掘のための資金調達に何の躊躇もない。インドネシアのような産出国の銀行も同様だ。国営の銀行も多く、エネルギー供給の確保に貢献している。ネットゼロ同盟に加盟していない国もある。

もうひとつの資金源は、世界中の個人投資家だ。大手石油会社や鉱業会社が石炭資産を処分しているが、それらは清算されるのではなく、民間ファンドに買収され、しばしば拡張されている。昨年認可された英国初の深層炭鉱は、最終的にプライベート・エクイティ投資家の所有となる。マイアミからシカゴまで、投資家は石炭の保有量を増やしている。製鉄用石炭の供給事業を分離しようとしているカナダの鉱山会社Teckは、今週、買い手候補から多くの関心を寄せられていると発表した。

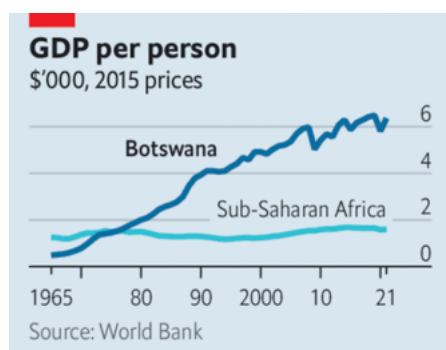
石炭の穴から抜け出せない

このことは、化石燃料を制限するために金融に頼ることの根本的な問題点を示している：それは、化石燃料の需要を対象としないことである。需要が高い限り、石炭に投資して利益を得ることは可能であり、どこかの誰かがそうしようとする。欧米の銀行が約

束をしなければ、石炭の生産量がもっと増えていたかどうかは誰にもわからない。しかし、こうした約束が誤った安心感を与え、企業や政府による石炭消費削減のための行動を妨げている可能性もある。

タバコをやめさせる最も簡単な方法は、大手タバコの資金を絶つことではなく、タバコを買うのを難しくしてコストを上げることであるのと同じように、石炭を殺す最も効果的な方法は、石炭の需要を抑制することである。炭素に適切な価格設定をすることで、たとえ欧米だけであっても、化石燃料に対する世界的な需要を減らすことができる。慎重に設計された炭素国境関税は、より汚いエネルギーを使用する輸入品に課税し、世界中のメーカーに生産のクリーンアップを促すことができる。

政治家たちは、消費者のコストを上げ、不人気となる可能性の高いこのような政策に代わるものを長い間探してきた。一部の政府は、とんでもないことに、いまだに石炭を燃やすことに補助金を出している。キング・コールを殺すには、まず石炭をより高価なものにしなければならない。今こそ、その時なのだ。



How to get rich from commodities
Tips from Botswana on how to avoid the resource curse
Jun 8th 2023

Africa's soil is studded with buried treasure. Half the world's diamonds are mined there. The largest producers of [cobalt](#), manganese and uranium are all African countries. Since 2000 more big petroleum discoveries have been made in sub-Saharan Africa than in any other region. Yet Africans are not wrong when they talk of a "resource curse". The continent's political elite have squandered or stolen much of the bounty, often aided by unscrupulous private firms. The World Bank predicts that by 2030, 62% of the world's very poor people will live in resource-rich sub-Saharan countries, up from 12% in 2000. Resource-rich states are more likely to suffer dictatorship or [civil war](#).

Managing resources better is crucial to the future of Africa. The world is hungry for its hydrocarbons. Its minerals are needed for cleaner energy. Sadly African politicians risk wasting the moment. Few pursue the right policies. One African country, however, has been a glittering exception, at least until recently—[Botswana](#).

At independence in 1966 Botswana was one of the poorest countries in the world. It sold beef but little else. It was home to just 22 university graduates. Over the next four decades its economic-growth rate rivalled that of China, Singapore and South Korea; today it is one of the richest countries in Africa. A necessary condition for its rise was the discovery in 1967 of diamonds by De Beers, a mining giant. But that was not sufficient: the transformation of Botswana also required the right policies.

Several stand out. Botswana has long offered secure property rights and a stable, clear tax regime. Today De Beers reckons that Botswana keeps four-fifths of the revenues from Debswana, their joint mining venture, through taxes, royalties and dividends. Elsewhere in Africa firms are reluctant to invest huge sums when mines can be seized or tax rates are volatile. Neighbouring South Africa is among the world's ten least attractive countries for investors in mines, according to the Fraser Institute, a think-tank. Between 2009 and 2018 Africa attracted just 14% of the industry's total spending on exploration, despite containing perhaps 30% of the planet's mineral wealth.

Botswana has minimised "Dutch disease", whereby resource exports cause the local currency to rise, making other exports less competitive. It has managed the value of the pula and set up a sovereign-wealth fund. Too many African countries have spent the proceeds of resource booms before they arrive. In Botswana a stabilisation fund helps smooth boom-and-bust cycles.

オランダ病（**Dutch disease**）またはオランダの罨とは、天然資源の輸出により製造業が衰退し失業率が高まる現象を表す経済用語の一つ。

Like many African countries, Botswana has struggled to diversify its exports and foster manufacturing. Both unemployment (25%) and income inequality (among the worst in the world) are high. Diamonds still make up more than 80% of export revenues. Yet whereas petrostates such as Nigeria and Angola have ploughed money into industrial white elephants, Botswana has invested in future sources of wealth, including education and infrastructure. As new technology makes it possible to do more cutting and polishing in Botswana, rather than in

India, the traditional hub, past investments in a skilled workforce will give it a chance to reap the rewards. Better to have industrial strategies that build on existing strengths than try to conjure up new ones.

white elephant 〔使い道がないのに維持費が高くつく〕 厄介物、持て余し物、無用の産物

Copying Botswana is not straightforward. Diamonds are not a typical commodity and it is not a typical African country. Thanks to a trio of astute chiefs who petitioned Britain more than a century ago, the then Bechuanaland became a protectorate, not a colony. It thus avoided some of the traumas of imperialism. (“I do object to being beaten by three canting natives,” harrumphed Cecil Rhodes at the time.) Its modern government was built on relatively pluralistic traditional institutions.

Worryingly, under Ian Khama, the previous president, and Mokgweetsi Masisi, the current one, Botswana has shown signs of forgetting the secrets of its own success. Economic populism, protectionism and abuses of power are creeping in. Yet its history shows that getting the basics right goes a long way. Diamonds may not be for ever, but the benefits of sound policy can be.

コモディティで一攫千金を狙う方法
ボツワナから学ぶ、資源の呪縛を避けるためのヒント
2023年6月8日

アフリカの大地には、埋もれた宝が散らばっている。世界のダイヤモンドの半分がそこで採掘されている。コバルト、マンガン、ウランの最大生産国はすべてアフリカ諸国である。2000年以降、サハラ以南のアフリカでは、他のどの地域よりも多くの石油の大発見がなされた。しかし、アフリカの人々が「資源の呪い」と言うのは間違っていない。アフリカの政治的エリートたちは、多くの資源を浪費したり、盗んだりしてきたのである。世界銀行は、2030年までに世界の貧困層の62%が資源に恵まれたサハラ以南の国に住むようになると予測している（2000年の12%から上昇）。資源に恵まれた国は、独裁や内戦に見舞われる可能性が高くなる。

アフリカの将来にとって、資源をうまく管理することは非常に重要だ。世界はアフリカの炭化水素に飢えている。アフリカの鉱物は、よりクリーンなエネルギーとして必要とされている。しかし、悲しいかな、アフリカの政治家たちは今を無駄にする危険性をはらんでいる。正しい政策を追求する人はほとんどいない。しかし、あるアフリカの国は、輝かしい例外であった、少なくとも最近までは、ボツワナである。

1966年の独立時、ボツワナは世界で最も貧しい国の一つだった。ボツワナでは牛肉が売られていたが、それ以外はほとんど売られていなかった。しかし、その後40年間で、中国、シンガポール、韓国に匹敵する経済成長を遂げ、現在ではアフリカで最も豊

かな国のひとつとなった。1967年、鉱業大手のデビアス社がダイヤモンドを発見したことが、この国の隆盛の必要条件だった。しかし、それだけでは不十分で、ボツワナの変革には適切な政策も必要だった。

いくつか注目すべき点がある。ボツワナは長年にわたり、安全な財産権や安定した明確な税制を提供してきた。現在、デビアスは、ボツワナが税金、ロイヤルティ、配当を通じて、合弁鉱業会社であるデブスワナからの収入の5分の4を確保していると考えている。アフリカの他の地域では、鉱山が差し押さえられる可能性があったり、税率が不安定だったりすると、企業は巨額の投資に消極的になる。シンクタンクのフレーザー研究所によると、隣国の南アフリカは、鉱山への投資家にとって世界で最も魅力のない10カ国のうちの1つであるという。2009年から2018年にかけて、地球上の鉱物資源の30%が含まれているにもかかわらず、アフリカは業界の総探鉱費のわずか14%しか集めていない。

ボツワナは、資源輸出によって自国通貨が上昇し、他の輸出品の競争力が低下する「オランダ病」を最小限に抑えている。通貨プーラの価値を管理し、政府系ファンドを設立している。アフリカでは、資源ブームが到来する前に、その収益を使い果たしてしまう国があまりにも多い。ボツワナでは、安定化基金が好不況のサイクルをスムーズにするのに役立っている。

オランダ病（オランダ病）またはオランダの罨とは、天然資源の輸出により製造業が衰退し失業率が高まることを表す経済用語の一つ。

多くのアフリカ諸国と同様、ボツワナも輸出の多角化と製造業の育成に苦心している。失業率（25%）と所得格差（世界最悪レベル）の両方が高い。輸出収入の80%以上をダイヤモンドが占めているのが現状だ。しかし、ナイジェリアやアンゴラなどの石油国家が産業の不毛の産物に資金をつぎ込んでいるのに対し、ボツワナは教育やインフラなど将来の富の源泉に投資してきた。

白い象〔使い道がないのに維持費が高くつく〕厄介物、持て余し物、無用の産物

ボツワナの真似をするのは簡単では無い。ダイヤモンドは典型的な商品ではないし、アフリカの典型的な国でもない。100年以上前、3人の酋長が英国に嘆願したおかげで、当時のベチュアナランドは植民地ではなく、保護領となった。そのため、帝国主義のトラウマを回避することができた。（当時、セシル・ローデスは「3人の偽善的な原住民に殴られるのは嫌だ」と憤慨していた）。その近代的な政府は、比較的多元的な伝統的な制度の上に築かれた。

心配なのは、前大統領のイアン・カーマと現大統領のモクグウェティ・マシシのもとで、ボツワナは自国の成功の秘訣を忘れつつある兆候を見せている。経済的なポピュリズム、保護主義、権力の乱用が忍び寄っている。しかし、ボツワナの歴史は、基本的なことを正しく行うことが、長い道のりにつながることを示している。ダイヤモンドは永

遠ではないかもしれないが、健全な政策がもたらす恩恵は永遠である。



How India is using digital technology to project power
Narendra Modi sees his country's digital public infrastructure as an Indian Belt and Road Initiative
Jun 4th 2023 | MUMBAI

Narendra modi aspires to turn India into a *vishwaguru*, or “teacher to the world”. But what pedagogical gift, beyond its prime minister's sage-like appearance, does a rapidly growing and ambitious India have for other countries?

Technological prowess, is the Modi government's answer. In a little over a decade India has built a collection of public-facing digital platforms that have transformed its citizens' lives. Once known as the “India Stack”, they have been rebranded “digital public infrastructure” (dpi) as the number and ambition of the platforms have grown. It is this dpi that India hopes to export—and in the process build its economy and influence. Think of it as India's low-cost, software-based version of China's infrastructure-led Belt and Road Initiative. “The benefits of digital transformation should not be confined to a small part of the human race,” said Mr Modi at the g20 summit in Indonesia last year.

インドでは、国民一人一人にデジタル ID を付与し、ID 認証や電子決済等の基盤となるデジタルプラットフォームを公共財として整備し民間に解放することで（India Stack）、貧困層の金融包摂やビジネス創出など新たな成長モデルを産み出すとともにオープンで民主的な新しいガバナンスを実現している。

dpi involves a triad of identity, payments and data management. It started with the aptly named Aadhaar, or “foundation”, a biometric digital-identity system rolled out under the former Congress-led government in 2010, which now covers nearly all of India's 1.4bn people. Next came the Unified Payments Interface (upi), which makes digital payment as easy as sending a text or scanning a qr code. Launched in 2016, the platform accounted for 73% of all

non-cash retail payments in India in the year to March. The third dpi pillar involves data management. Using their 12-digit Aadhaar number, Indians can access online documents whose authenticity is guaranteed by the government. This system, called Digilocker, is connected to tax documents, vaccine certificates and more. To make payments, verify her identity and get access to crucial documents, an Indian can rely on her phone.

For the affluent, such innovations are convenient. For millions of others they are transformative. Vendors of everything from coconuts to jewellery can now accept digital payments. This has made their lives easier, more profitable and secure. The hundreds of millions in India's welfare system receive "direct benefit transfers" straight to their Aadhaar-linked bank accounts, which has slashed corruption. The imf thinks the government thereby saved 2.2trn rupees (\$34bn), or 1.1% of gdp, between 2013 and March 2021. The system also helps disburse emergency funds, such as during the pandemic.

Several other digital platforms have recently been launched or soon will be. The Open Network for Digital Commerce is a newish government-backed non-profit dedicated to helping e-commerce services work together. The idea is to help millions of small businesses connect to third-party payments and logistics providers. Sahamati, an ngo, is setting up a platform to allow "account aggregators" to enable individuals to share financial information in a standardised format with, for instance, lenders. It hopes this will mitigate the need for the forests-worth of documents applying for a loan in India entails.

account aggregation / 口座情報一括表示

個人向けのオンラインサービスで、複数の金融機関の取引口座の情報を1つの画面に一括表示するサービスのこと。銀行、証券会社、クレジットカード会社、金融ポータルサイト運営会社などがサービス提供している。

The digital ecosystem behind these developments is complex. Its members include government agencies, regulators, tech firms, quasi-public corporations, ngos and universities, all building different parts of the digital edifice. Aadhaar is run by the government; upi is managed by a public-private venture, the National Payments Corporation of India (npci). Other platforms, such as for health and sanitation management, are created by ngos and sold to state and local governments. Many have been designed by it experts with private-sector experience.

India wants to coax other developing countries to follow its example. It views this as a way to push its claim to lead the developing world. Partly to that end, India invited 125 such countries to a "Voice of the Global South Summit" in Delhi in January. "I firmly believe that countries of the global south have a lot to learn from each other's development," Mr Modi told their delegates, offering dpi as an example.

The Indian sales pitch is attractive. Starting without legacy systems such as credit cards and desktop computers, developing countries can leapfrog the West. The digital prize, as India has shown, is a means to accelerate connectedness, social-service provision, growth prospects and,

ultimately, the building of a state and civic identity. Significant investment is required. But, as India's example also suggests, it is likely to be cost-effective. And it need not require the massive splurge on 4g networks that India's biggest private company, Reliance Industries, has conducted.

India is promoting its digital offer through its year-long leadership of the g20. At the club's meetings, delegates are hammering out a definition of dpi. India is also trying to launch a multilateral funding body to push dpi globally. It hopes to unveil both at a g20 leaders' summit in September, marking the end of its presidency.

India's claims for its technology have been widely endorsed. "The key idea behind dpi is not digitalisation of specific public services," reads a recent imf paper. "But rather building minimal digital building blocks that can be used modularly...to enable society-wide transformation." Central to that vision is the notion of private innovators and firms accessing and adding to the infrastructure, as they do in India. dpi is "infrastructure that can enable not just government transactions and welfare but also private innovation and competition," says C.V. Madhukar of Co-Develop, a fund recently launched to help countries interested in building dpi pool resources.

An emerging cohort of Indian organisations is dedicated to exporting the technology. npci International, a subsidiary of the npci, was set up in 2020 to deploy India's payments systems abroad. The International Institute of Information Technology, a university in Bangalore, launched the Modular Open Source Identity Platform (mosip) in 2018 to offer a publicly accessible version of Aadhaar-like technology to other countries. The Philippines was the first to sign up; 76m of its 110m people have been issued with digital ids using mosip's technology, says its boss, S. Rajagopalan. Morocco conducted a trial of the technology in 2021 and has made it available to 7m of its 36m people. Other countries using or piloting mosip include Ethiopia, Guinea, Sierra Leone, Sri Lanka and Togo.

Such countries can customise whatever bits of dpi they want. Morocco already had a database of fingerprints, which mosip's platform had to be integrated with. "We are not going to tell countries: 'Here is a health system, here is a payment system.' What we are trying to do is get them to build their own systems with building blocks which are interoperable," says Mr Rajagopalan.

India is offering its technologies and platforms for free. Yet it stands to gain in many ways from propagating them. Indian it firms can expect bumper development and maintenance contracts. And just as Europe's influence on global technology has been boosted by its regulatory power, so India's will grow if many countries adopt Indian-made digital systems.

India everywhere

Some hope that influence might one day extend to an Indian alternative to the Western-run global financial plumbing, which includes clearing systems in New York and the swift messaging system upon which thousands of banks rely for cross-border transfers. America's

weaponisation of this system after Russia's invasion of Ukraine last year, which included sanctioning most Russian banks, spooked governments from Brasília to Beijing. The exit of Western payments systems such as Visa and MasterCard from Russia was less extreme, but also disruptive. In the event of a future crisis, domestic payments systems based on upi could be insulated; they would be harder for American sanctions to target. Cross-border linkages of such systems could bypass America's financial architecture. In February npci connected upi with Singapore's digital payments systems, PayNow. In April it did the same with the United Arab Emirates' system. Indians should, in theory, now be able to use upi in shops and restaurants in Dubai. "India is self-sufficient on the domestic payments. We would like to be self-sufficient on cross-border payments and remittances as well," says Dilip Asbe, npci's boss.

That is a distant prospect. For now, the main benefit to India may be in boosting its prestige. "India usually wants something from outside. Now we have something others may want," says an Indian participant in the g20 meetings. "That is quite powerful when it comes to foreign policy." By promoting its technology as a means to transform poor countries, India hopes to position itself as a neutral third force between what it sees as the transactional West and an authoritarian China.

There are risks to that. India's reputation as a country full of software engineers is especially strong among developing countries. Bulelani Jili, a Harvard academic who studies technology in Africa, recalls a Kenyan official gushing about India's institutes of technology. Yet dpi technology can be unreliable. Aadhaar has performed poorly in places with bad internet connections or where manual workers have worn finger pads. The system also suffers security breaches. Experts say it is very easy to access it with false credentials or spoof fingerprints. India's technology offer, says one analyst, includes a lot of "hot air".

Such problems could lead India's projection of digital power to backfire—especially, some argue, because there is uncertainty in Africa and elsewhere about its intentions. "India has not done enough on the continent for people to have formed judgments," says Mr Jili. In that context the Modi government's continuing assault on pluralism and democratic institutions could be a turn-off. For that matter, dpi's success in India is not without controversy. The government does not let upi apps charge a fee to consumers or businesses, giving the system an edge over rivals such as Visa and MasterCard. Though Aadhaar was supposed to be optional, it is hard to function without it. India's technology could in such ways be tainted by the *vishwaguru's* growing authoritarianism.

Vishwaguru : "teacher to the world"

Yet trust and state efficiency are relative qualities. India's reputation is much better in the global south than America's or China's. And its digital technology, even if glitchy, is a huge improvement on the largely analogue states operating in most developing countries. India's digital progress is proof of that. It seems likely that many poor countries will want to emulate it, to their advantage—and India's too.

DPs

1. What do you think India's digital public infrastructure development based on Aadhaar, its governmental biological identification system?
2. How do you think India's development not only of the self-sufficient digitization but of the exports particularly to the Global South countries? Will it become an Indian Belt and Road Initiative?
3. What do you think of your country's digital counterpart promoted by the government?

インドがデジタル技術を駆使して力を発揮する方法

ナレンドラ・モディは、自国のデジタル公共インフラをインドの「一帯一路」イニシアティブとして捉えている

2023年6月4日 | MUMBAI

ナレンドラ・モディは、インドをヴィシュワグル、つまり「世界への教師」にすることを目指している。しかし、首相が賢者のように見えるだけでなく、急成長し野心的なインドが他国に対してどんな教育的贈り物をするのだろうか。

モディ政権の答えは、「技術力」である。この10年余りの間に、インドは公共性の高いデジタルプラットフォームの集合体を構築し、市民の生活を一変させた。かつては「インディア・スタック」と呼ばれていたこれらのプラットフォームは、その数と野心が増すにつれ、「デジタル公共インフラ」(dpi)と呼ばれるようになった。インドはこのdpiを輸出し、その過程で経済と影響力を構築することを望んでいる。中国のインフラ主導の「一帯一路構想」を、インドが低コストでソフトウェア化したものと考えることができる。モディ氏は、昨年インドネシアで開催されたG20サミットで、「デジタル変革の恩恵は、人類のごく一部にとどまるべきものではない」と述べている。

インドでは、国民一人一人にデジタルIDを付与し、ID認証や電子決済等の基盤となるデジタルプラットフォームを整備し民間に解放することで(India Stack)、貧困層の金融包摂やビジネス創出など新たな成長モデルを実現している。

dpiは、ID、決済、データ管理の三位一体である。2010年、前議会主導の政権下で導入された生体認証によるデジタルIDシステム「Aadhaar」(「財団」)は、現在14億人のインドのほぼすべての人々をカバーしている。次に登場したのが、テキストを送るかqrコードをスキャンするだけで簡単にデジタル決済ができる「Unified Payments Interface (upi)」だ。2016年に開始されたこのプラットフォームは、3月までの1年間で、インドにおける現金以外の小売決済の73%を占めた。3つ目のdpiの柱は、データ管理だ。インド人は12桁のAadhaar番号を使って、政府によって真正性が保証されたオンライン文書にアクセスすることができる。Digilockerと呼ばれるこのシステムは、税務書類やワクチン証明書などにつながっている。支払いや本人確認、重要な書類へのアクセスに、インド人は携帯電話を頼りにすることができる。

富裕層にとって、このようなイノベーションは便利なものだ。しかし、何百万人もの人々にとって、この革新的な技術は大きな変化をもたらすものだ。ココナッツから宝石に至るまで、あらゆるものを扱う業者がデジタル決済に対応できるようになった。これにより、彼らの生活はより簡単に、より収益的に、より安全になった。インドの福祉制度では、何億人もの人々が、Aadhaar にリンクされた銀行口座に直接「直接給付金」を受け取っており、これにより汚職が削減された。これにより、2013 年から 2021 年 3 月までの間に、政府は GDP の 1.1%にあたる 2.2 兆ルピー（340 億ドル）を節約できたと IMF は考えている。このシステムは、パンデミック（世界的大流行）の際など、緊急資金の支払いにも役立っている。

他にもいくつかのデジタルプラットフォームが最近立ち上げられたり、間もなく立ち上げられる予定だ。The Open Network for Digital Commerce は、電子商取引サービスの連携を支援することを目的とした、政府が支援する新しいタイプの非営利団体である。何百万もの中小企業がサードパーティの決済やロジスティクスプロバイダーに接続できるようにすることを目的としている。Sahamati は、「アカウント・アグリゲーター」が、個人が金融機関などと標準化されたフォーマットで財務情報を共有できるようにするためのプラットフォームを立ち上げている NPO である。これにより、インドで融資を受ける際に必要な森のような書類の必要性を軽減することを期待している。

アカウントアグリゲーション / 口座情報一括表示

個人向けのオンラインサービスで、複数の金融機関の取引口座の情報を 1 つの画面に一括表示するサービスのこと。銀行、証券会社、クレジットカード会社、金融ポータルサイト運営会社などがサービス提供していること。

こうした動きの背景にあるデジタルエコシステムは複雑だ。政府機関、規制当局、ハイテク企業、準公共企業、NGO、大学などが参加し、それぞれがデジタル建築のさまざまな部分を構築している。Aadhaar は政府が運営し、upi は官民ベンチャーである National Payments Corporation of India (npci) が運営している。保健衛生管理など、その他のプラットフォームは NGO が作成し、州や地方政府に販売されている。その多くは、民間企業で経験を積んだ専門家によって設計されている。

インドは、他の発展途上国にも自国の例に倣うように仕向けたいと考えている。これは、発展途上国をリードするという自国の主張を押し通すための方法だと考えている。そのため、1 月にデリーで開催された「Voice of the Global South Summit」には、125 カ国を招待した。モディ氏は、「南半球の国々は、互いの発展から学ぶべきことがたくさんあると確信しています」と、dpi を例に挙げながら代表者たちに語りかけた。

インドの売り文句は魅力的だ。クレジットカードやデスクトップコンピュータなどのレガシーシステムを持たずにスタートした発展途上国は、欧米に先駆けることができる。インドが示したように、デジタル特典は、接続性、社会サービスの提供、成長見通し、そして最終的には国家と市民のアイデンティティの構築を加速させる手段である。しか

し、インドの例が示すように、それは費用対効果に優れている可能性が高い。また、インド最大の民間企業であるリライアンス・インダストリーズが行ったような、4G ネットワークへの大規模な投資は必要ない。

インドは、1年間にわたる g20 のリーダーシップを通じて、デジタル・サービスの提供を推進している。また、インドは dpi を世界的に推進するための多国間資金調達機関を立ち上げようとしている。インドは、9月に開催される g20 首脳会議でこの2つを発表し、議長国としての役割を終えたいと考えている。

インドの技術に対する主張は、広く支持されている。「dpi の背後にある重要な考え方は、特定の公共サービスのデジタル化ではありません」と、最近の IMF の論文は述べている。「しかし、むしろ、社会全体の変革を可能にするために、モジュール的に使用できる最小限のデジタルビルディングブロックを構築することだ。」dpi は「政府の取引や福祉だけでなく、民間のイノベーションと競争も可能にするインフラ」だと、dpi の構築に関心のある国がリソースをプールできるよう最近立ち上げたファンド、Co-Develop の C.V. Madhukar は言う。

npci の子会社である npc International は、インドの決済システムを海外に展開するために 2020 年に設立された組織である。最初に契約したのはフィリピンで、1億 1000 万人のうち 7600 万人が mosip の技術を使ってデジタル ID を発行されたと、ボスの S・ラジャゴパランは言う。モロッコは 2021 年にこの技術のトライアルを実施し、3,600 万人のうち 700 万人が利用できるようになった。その他、エチオピア、ギニア、シエラレオネ、スリランカ、トーゴなど、mosip を使用または試験的に使用している国がある。

このような国々は、dpi のどの部分でも好きなようにカスタマイズすることができる。モロッコはすでに指紋のデータベースを持っており、mosip のプラットフォームはこれと統合する必要があった。私たちは、「これが医療システムで、これが決済システムです」と各国に伝えるつもりはない。私たちが目指しているのは、相互運用可能なビルディングブロックを使って、自国のシステムを構築してもらうことだ」（Rajagopalan 氏）。

インドは、技術やプラットフォームを無償で提供している。しかし、それを普及させることで、インドは多くの利益を得ることができる。インドの企業は、開発契約やメンテナンス契約を大量に獲得することができる。また、ヨーロッパの規制力が世界のテクノロジーへの影響力を高めているように、多くの国がインド製のデジタルシステムを採用すれば、インドの影響力も高まるだろう。

どこでもインド

ニューヨークの決済システムや、数千の銀行が国境を越えた送金を行う際に利用するメッセージングシステム「スウィフト」など、欧米が運営する世界的な金融システムに、

インドが代替する日が来るかもしれないという期待もある。昨年、ロシアがウクライナに侵攻した後、アメリカはこのシステムを武器にし、ロシアのほとんどの銀行を制裁したため、ブラジルから北京までの政府は怯えた。Visa や MasterCard といった欧米の決済システムがロシアから撤退したことは、それほど極端なことでは無かったが、同時に破壊的な出来事でもあった。また、国境を越えた決済システムの連携は、アメリカの金融アーキテクチャをバイパスすることができる。2月、npci は upi とシンガポールのデジタル決済システム PayNow を接続した。4月には、アラブ首長国連邦のシステムとも接続した。これで理論上、インド人はドバイのショップやレストランで upi を使えるようになるはずだ。「インドは国内決済で自給自足しているが、国境を越えた決済や送金でも自給自足したい」と npci のボスであるディリップ・アスベは言う。

しかし、それは遠い将来の話だ。今のところ、インドにとって一番のメリットは、自国の威信を高めることかもしれない。G20 に参加したインド人は、「インドは通常、外から何かを欲しがすが、今は他の国が欲しがするようなものを手に入れた」と話す。インドは、貧しい国々を変革する手段として自国の技術を宣伝することで、取引の多い欧米と権威主義的な中国の間に位置する中立的な第三勢力として自らを位置づけたいと考えている。

しかし、これにはリスクもある。インドはソフトウェア・エンジニアの多い国として、特に発展途上国の間で高い評価を得ている。ハーバード大学でアフリカのテクノロジーを研究している Bulelani Jili 氏は、ケニアの政府関係者がインドの技術研究所を褒め称えていたのを思い出す。しかし、dpi の技術は信頼性に欠けることもある。インターネット接続が悪い場所や、手作業で働く人たちが指パッドを装着している場所では、Aadhaar の性能は低い。専門家によれば、偽の証明書やなりすましの指紋でアクセスすることは非常に簡単だという。あるアナリストは、インドの技術提供には多くの「いい加減なもの」が含まれていると指摘する。

特に、アフリカなどではインドの意図が不透明なため、このような問題は、インドのデジタルパワーの誇示を裏目に出す可能性があるという指摘する人もいる。「インドは、大陸で人々が判断できるほどのことをしていない」と、ジリ氏は言う。その意味で、モディ政権による多元主義や民主主義制度への継続的な攻撃は、反感を買う可能性がある。また、インドにおける dpi の成功は、議論の余地がないわけではない。政府は upi アプリに消費者や企業への手数料を課さず、Visa や MasterCard といったライバルに対して優位に立つシステムを提供している。Aadhaar はオプションであるはずなのに、それなしでは機能しにくい。このように、インドのテクノロジーは、ヴィシュワグルの権威主義の高まりによって汚染される可能性がある。

ヴィシュワグル："世界への教師"

しかし、信頼と国家の効率性は相対的なものだ。南半球では、アメリカや中国よりもイ

インドの方がはるかに評判がいい。また、インドのデジタル技術は、たとえ不具合があったとしても、ほとんどの発展途上国で運用されているアナログな国家に比べれば、大きな進歩である。インドのデジタル技術の進歩は、その証拠だ。多くの貧しい国々がこれを見習い、自分たちにとってもインドにとっても有利になるようにと望んでいるようだ。



The real injustice would have been not to indict Donald Trump
The former president must be subject to due process
Jun 13th 2023

The arraignment of [Donald Trump](#) at a court in Miami on June 13th marks a first in American history. The current president's administration believes that the previous president endangered national security, by wilfully mishandling classified documents. Even more extraordinary, the defendant is the front-runner in the Republican primary. Thus the 2024 election could turn into a campaign for Mr Trump to [stay out of prison](#).

Such a fight would suit Mr Trump. Before the indictment was even unsealed, his campaign seized on it as a fundraising opportunity. His people lashed out against [Joe Biden](#), Mike Pence and Hillary Clinton. All hung on to classified documents or were reprimanded for carelessness with official secrets. But only Mr Trump has been indicted—proof, they say, that he is the victim of a witch-hunt.

Nonsense. America's security bureaucracy classifies so many documents that lots of officials and politicians inadvertently end up holding secret files. In practice, they are prosecuted only when the most secret papers are involved; when those who possess them refuse to hand them back or obstruct justice; and when they leave them vulnerable to snoops or share them with others. Mr Trump is alleged to be guilty of all three.

Some of the documents in his indictment are highly secret. Others are marked “humint”, which means they have been gathered by sources who could be in grave peril if caught.

Mr Trump’s handling of the documents is worrying, too. Lawyers for Mr Biden and Mr Pence found classified papers and handed them to the Justice Department. Mr Trump left the White House with at least 15 boxes of documents, containing at least 30 top-secret files. These are not in the indictment because Mr Trump’s office returned them. The problem was that even then, Mr Trump hung on to more secret files and told his lawyers to hide or destroy them. “Why don’t you take them with you to your hotel room and if there’s anything really bad in there, like, you know, pluck it out,” he reportedly told one. Earlier this month a retired air force lieutenant-colonel was sentenced to three years in prison for “wilfully retaining” top-secret information.

Mr Trump’s documents were also vulnerable to being seen or stolen. Mr Biden left classified documents in his garage next to his Corvette—which was both sloppy and on brand. Mrs Clinton’s were kept on a personal email server that she used for work. Mr Trump’s were at Mar-a-Lago—whose several hundred members can take guests for a swim or a club sandwich and fries. According to the indictment, many boxes were in a storage room, which could be reached from the pool through a door that was often open.

Mr Trump is also alleged to have shared documents. His need to brag is so strong that he let a writer, his publisher and two staff members look at what was probably a plan for bombing Iran’s nuclear-enrichment facility at Fordow. “This is secret information,” he is recorded saying. “See, as president I could have declassified it. Now I can’t, you know, but this is still a secret.”

So serious are these allegations that not to have charged Mr Trump would have been to single him out for special treatment. Bill Barr, Mr Trump’s former attorney-general, told Fox News that the indictment is “very, very damning” and concluded that “If even half of it is true, then he’s toast.”

That Mr Trump could be brought down by vanity, paranoia, chaos and conceitedness seems tragically apt. The trial and appeals may well drag on past next year’s presidential vote. If he were elected, that might well spare him a trial until 2029. But if he were convicted, a second-term President Trump could seek to pardon himself. That really would be unfair.

真の不正は、ドナルド・トランプを起訴しないことであっただろう
前大統領は適正手続きに従わなければならない
2023年6月13日

6月13日にマイアミの裁判所で行われるドナルド・トランプの罪状認否は、アメリカの歴史上初めてのことである。現大統領の政権は、前大統領が機密文書を故意に誤操作して、国家安全保障を危険にさらしたと考えている。さらに異常なのは、被告が共和党

の予備選のトップランナーであることだ。したがって、2024年の選挙は、トランプ氏が刑務所に入らないようにするためのキャンペーンに変わる可能性がある。

そのような戦いは、トランプ氏にとって好都合だ。起訴状が公開される前から、彼のキャンペーンはこれを資金集めの機会として捉えていた。彼の部下は、ジョー・バイデン、マイク・ペンス、ヒラリー・クリントンに怒りをぶつけた。全員が機密文書にしがみつき、あるいは公務上の秘密に対する不注意で叱責された。しかし、トランプ氏だけが起訴されたのは、彼が魔女狩りの犠牲者であることの証拠だと彼らは言う。

ナンセンスだ。アメリカの安全保障官僚機構は非常に多くの文書を分類しているため、多くの官僚や政治家がうっかり秘密ファイルを保有してしまう。実際に起訴されるのは、極秘書類が絡んでいる場合、所持者が返還を拒んだり司法を妨害したりした場合、詮索されやすい状態を放置したり他人と共有したりした場合だけである。トランプ氏は、この3つすべてに該当するとされている。

彼の起訴状にある文書の中には、極秘のものもある。また、「ヒューミント」と記されたものもあり、これは、捕まれば重大な危険にさらされる可能性のある情報源によって収集されたことを意味する。

トランプ氏の文書の扱いも心配だ。バイデン氏とペンス氏の弁護士は、機密書類を発見し、司法省に手渡した。トランプ氏は少なくとも15箱の書類を持ちホワイトハウスを後にしたが、その中には少なくとも30個の極秘ファイルが含まれていた。これらはトランプ氏の事務所が返却したため、起訴状には記載されていない。問題は、それでもトランプ氏がさらなる極秘ファイルにすがりつき、弁護士に隠すか破棄するように言ったことだ。「自分のホテルの部屋に持って行って、もし本当に悪いものがあつたら、それを取り除いてくれ」と、ある弁護士に言ったと伝えられている。今月初めには、最高機密情報を「故意に保持」したとして、退役空軍中佐に禁固3年の判決が下された。

トランプ氏の文書も、見られたり盗まれたりする可能性があつた。バイデン氏は、ガレージでコルベットの横に機密文書を置いていたが、これは杜撰であり、かつ高級品である。クリントン夫人のものは、仕事で使っていた個人のメールサーバーに保管されていた。トランプ氏のものは、数百人の会員がゲストを水泳やクラブサンドイッチとフライドポテトに誘うことができるマー・ア・ラゴにあつた。起訴状によると、多くの箱は倉庫にあり、プールからよく開いているドアを通過して行けるようになっていた。

トランプ氏は、文書を共有した疑いもある。

自慢したい気持ちが強すぎて、イランの核濃縮施設フォルドーを爆撃する計画書と思われるものを、作家と出版社、スタッフ2人に見せた。「これは秘密情報だ」と彼は言ったと記録されている。「大統領として機密扱いを解除できたはずだ。しかし、これはまだ秘密なのだ」と。

この疑惑は非常に深刻で、トランプ氏を告発しないことは、彼を特別扱いすることになる。トランプ氏の元司法長官であるビル・バー氏は、Fox News に対し、起訴状は「非常に、非常に不利」であり、「もし半分でも真実なら、彼は破滅だ」と結論づけた。

トランプ氏が虚栄心、パラノイア、混沌、驕りによって倒される可能性があるというのは、悲喜劇的なほど適切であるように思える。もし彼が当選すれば、2029 年まで裁判を受けずに済むかもしれない。しかし、もし有罪になった場合、2 期目のトランプ大統領は自分の恩赦を求めることができる。それは本当に不公平なことだ。



Russia's war on Ukraine is changing Europe
It is prompting a big shift in France and Germany
Jun 7th 2023 | PARIS

The contours of a new Europe are beginning to emerge, thanks to Russia's brutal war on Ukraine. On the eastern and northern fringe, Finland and Sweden are [joining nato](#). The European Union has granted Ukraine and Moldova "candidate status" for [membership](#) of the 27-country club. Deep shifts are also taking place at Europe's historic core. After a tricky spell, the leaders of France and Germany are trying to work out what all this means for their own countries, and their ability to overcome differences between them.

At least symbolically, a Franco-German reset is now under way. On June 6th Olaf Scholz hosted [Emmanuel Macron](#), France's president, in Potsdam, where the German chancellor lives. The pair strolled around the pretty town together, and dined for nearly three hours. It is part of an effort to put behind them a period of mutual irritation. Things reached a low point last autumn, when France cancelled a joint cabinet meeting. That has now taken place. And the Germans have invited Mr Macron for a full state visit in July, the first one laid on for a French president in 23 years.

Each country is facing a challenge to its underlying tenets. For Germany, the war has upended the foundations of its [post-war economic model](#), based on cheap Russian energy and exports to China. The country has weaned itself off Russian gas. For decades uneasy about the notion of muscular power, Germany has also become a generous military supplier to Ukraine. It is spending an extra €100bn (\$107bn) on rearming. It may [take time](#) for the *Zeitenwende* (“historic turning-point”) to take effect; but Germany is changing.

For France, the shift is less visible, but no less profound. It is less about the country’s economic model, which is not as export-dependent as Germany’s. Nor, thanks to nuclear power, was it as reliant on Russian gas. Rather, France is rethinking European borders, alliances and security. Traditionally unenthusiastic about expanding the eu, France used to treat central and eastern European countries as juniors. In 2003 Jacques Chirac, then president, dismissed the support of aspiring eu member countries from eastern Europe for America’s invasion of Iraq (which France opposed), declaring that they had “missed an opportunity to shut up”. As recently as 2019 France vetoed opening eu membership talks with Albania and North Macedonia.

Russia’s war has hastened a structural shift. One element is fresh French support for eu expansion. On a trip to Kyiv last June, Mr Macron backed Ukraine and Moldova for eu candidate status. France has lifted its veto on Albania’s and North Macedonia’s membership bids. On May 31st in a speech in Slovakia, Mr Macron declared, to much surprise, that eu enlargement should take place “as fast as possible”. “The question for us is not whether we should enlarge,” he said, “but how we should do it.” In a nod to Chirac, Mr Macron confessed to the largely central and eastern European audience there: “We have sometimes missed an opportunity to listen.”

Such statements have helped reassure those who feared Mr Macron’s idea of a wider European Political Community was also a ploy to stall eu expansion. Designed to bring together 44 eu and neighbouring countries twice-yearly, this confab [met for the second time](#) on June 1st in Moldova—just 20km (13 miles) from the Ukrainian border. With Ukraine’s president, Volodymyr Zelensky, present, the summit was a show of unity for his war-battered country as well as a boost for the host, Moldova. France now sees eu borders extending farther to the east. Russian territorial revisionism, recently wrote Alexandre Adam, a former Europe adviser to Mr Macron, has made enlargement a “geopolitical necessity...there is no longer a stable grey zone possible between the Union and Russia.”

The second French shift concerns security. Mr Macron wants Europe to do more to defend itself and to rely less on America, especially ahead of elections there in 2024. Fellow Europeans still fear that such talk will undermine America’s commitment to European security. The continent’s new geopolitics, however, seem to be making France more hawkish. In Bratislava Mr Macron called for Ukraine to be given a “path to nato membership” at the alliance’s summit in Vilnius in July. This is quite a turnaround for a leader who in 2019 [told *The Economist*](#) that nato was undergoing “brain death”, and who remains uneasy about its playing any role outside Europe.

There are now serious conversations taking place in France about how to give Ukraine robust and credible security guarantees. On June 19th defence ministers will meet in Paris to discuss European air defences and “deep-strike” capability. Mr Macron has even offered to hold a dialogue on the French nuclear deterrent.

As Germany and France each work out how to shape and adapt to a new Europe, their discussions will be fraught with difficulties. One taciturn and cautious, the other grandiose and risk-taking, the two leaders struggle to read each other. The pair are now aligned on enlargement, but there are tough discussions going on over new rules for the eu’s internal workings, a prelude to further enlargement. Differences over nuclear energy, defence procurement and fiscal rules remain. Germany, like America, remains cautious about Ukraine and nato. It is exasperated by Mr Macron’s periodic outspokenness. France is frustrated by the confusion and slowness of Mr Scholz’s governing coalition.

Russia’s war on Ukraine has taught Europeans that their continent’s organisation, in any guise, is far broader than the link between Paris and Berlin. These days Germany spends less time than it did fretting about France. France is keener than before to reach out to other countries within the eu. Still, little gets done in the bloc unless France and Germany can agree. As a rule, they differ on most issues, but share the will to overcome those differences. Their ability to do so will be crucial to defining the shape of this new Europe.

DP1 : What changes has the Ukrainian crisis brought about in Europe?

Analyses the changes in Germany and France in particular and the reasons for them.

DP2 : What are the implications of these changes for Europe and for the world?

ロシアのウクライナ戦争がヨーロッパを変える
フランスとドイツで大きな変化を促している
2023年6月7日 | PARIS

ロシアのウクライナに対する残虐な戦争によって、新しいヨーロッパの輪郭が浮かび上がりにつつある。東と北の端っこでは、フィンランドとスウェーデンが nato に加盟する。欧州連合（EU）は、ウクライナとモルドバに 27 カ国加盟の「候補者」としての地位を与えた。ヨーロッパの歴史的な中心部でも、大きな変化が起きている。フランスとドイツの指導者たちは、このような事態が自国にとって何を意味するのか、また自国間の相違を克服するためにどのような能力を発揮するのか、慎重な姿勢で取り組んでいるところである。

少なくとも象徴的なのは、現在、独仏のリセットが進行中であることだ。6月6日、オラフ・シヨルツは、ドイツの首相が住むポツダムにフランスのエマニュエル・マクロン大統領を招いた。2人は一緒に美しい町を散策し、3時間近く食事をした。これは、互いに苛立ちを感じていた時期を過去のものとするための努力の一部である。昨年秋、フランスが合同閣僚会議を中止したことで、事態は最悪になった。それが今、実現した。

ドイツはマクロン氏を7月に完全な国賓訪問に招いたが、これはフランス大統領としては23年ぶりのことである。

それぞれの国は、その基本的な考え方に対する挑戦に直面している。ドイツは、ロシアの安価なエネルギーと中国への輸出を基盤とした戦後の経済モデルの根幹を、戦争によって覆された。ドイツは、ロシアのガスから手を引いている。何十年もの間、武力という概念に不安を抱いていたドイツは、ウクライナへの寛大な軍事供給国にもなっている。再軍備のために1000億ユーロ（1070億ドル）を追加で費やしている。歴史的転換点（Zeitenwende）」が効果を発揮するまでには時間がかかるかもしれないが、ドイツは変わりつつある。

フランスにとって、この変化は目に見えにくいだが、深刻であることに変わりはない。フランスは、ドイツほど輸出に依存した経済モデルではない。また、原子力発電のおかげで、ロシアのガスに依存することもない。むしろ、フランスはヨーロッパの国境、同盟、安全保障を再考しているのである。伝統的にEUの拡大には消極的なフランスは、中・東欧諸国を後輩扱いしていた。2003年、当時の大統領ジャック・シラクは、アメリカのイラク侵攻（フランスは反対した）に対する東欧のEU加盟希望国の支持を退け、「黙る機会を逸した」と断じた。最近では、2019年にフランスがアルバニアと北マケドニアとのEU加盟交渉開始に拒否権を発動している。

ロシアの戦争は、構造的な変化を早めている。その1つの要素が、EUの拡大に対するフランスの新たな支持である。昨年6月にキエフを訪問したマクロン氏は、ウクライナとモルドバをEUの候補国として支持した。フランスはアルバニアと北マケドニアの加盟申請に対する拒否権を撤廃した。5月31日、マクロン氏はスロバキアでの演説で、EUの拡大は「できるだけ早く」行われるべきであると宣言し、大きな驚きを与えた。「私たちの問題は、拡大すべきかどうかではなく、どのようにすべきかである」と述べた。シラクを意識してか、マクロン氏は中央・東ヨーロッパの聴衆を前に、こう告白した：「私たちは、耳を傾ける機会を逸してしまうことがあった」。

このような発言は、マクロン氏が提唱する欧州政治共同体の拡大構想が、EUの拡大を阻止するための策略であると懸念していた人々を安心させるのに役立った。欧州連合（EU）と近隣諸国44カ国が年2回集まるこの会議は、6月1日にウクライナとの国境からわずか20kmのモルドバで2回目の会合を開いた。フランスは、EUの国境がさらに東に伸びていると見ている。ロシアの領土修正主義によって、EUの拡大は「地政学的に必要なこと」であると、マクロン大統領の元欧州顧問であるアレクサンドル・アダムは最近述べている。

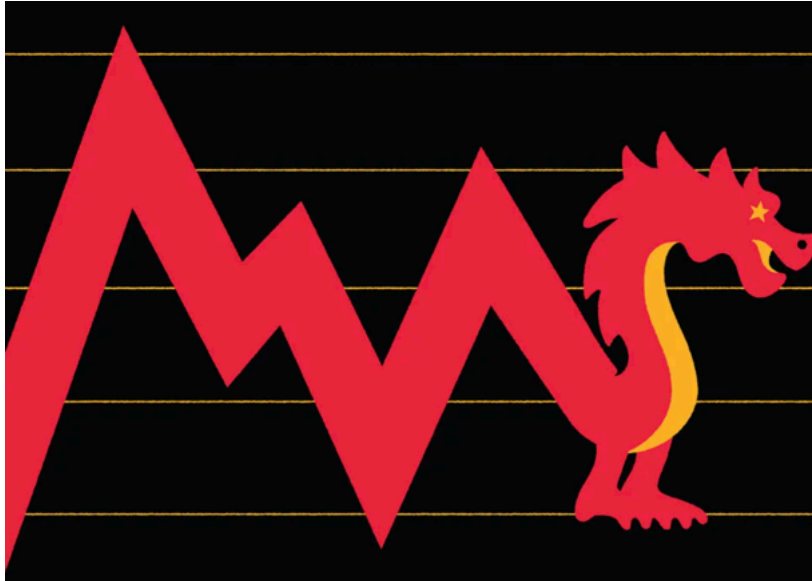
2つ目のフランスの変化は、安全保障に関するものだ。マクロン氏は、特に2024年のアメリカでの選挙を前に、ヨーロッパが自国を守るためにもっと努力し、アメリカへの依存度を下げることが望んでいる。しかし、欧州の仲間たちは、このような発言によって、欧州の安全保障に対するアメリカのコミットメントが損なわれることを恐れている。

る。しかし、欧州大陸の新しい地政学は、フランスをよりタカ派にさせているようだ。ブラチスラバでマクロン氏は、7月にヴィリニユスで開催される同盟の首脳会議で、ウクライナに「NATO 加盟への道」を与えるよう呼びかけた。これは、2019年にエコノミスト誌で nato は「脳死状態」にあり、欧州外で nato が何らかの役割を果たすことに不安を抱く指導者にとっては、かなりの転機となる。

現在、フランスでは、ウクライナに強固で信頼できる安全保障を与える方法について、真剣な話し合いが行われている。6月19日にはパリで国防相会議が開かれ、欧州の防空体制と「深層攻撃」能力について話し合われる予定である。マクロン氏は、フランスの核抑止力に関する対話の開催を申し出ている。

ドイツとフランスがそれぞれ新しい欧州をどのように形成し、適応していくかを考えるとき、その議論は困難を極めるだろう。寡黙で慎重なドイツと壮大でリスクを取るフランス、2人の指導者は互いを理解するのに苦労している。拡大路線で一致した2人だが、さらなる拡大の前段階である EU の内部ルールについては、厳しい議論が続いている。原子力、防衛調達、財政ルールをめぐる相違も残っている。ドイツは、米国と同様、ウクライナと北大西洋条約機構（NATO）に対して慎重であり、マクロン大統領の定期的な露骨な発言に苛立ちを覚えている。フランスは、ショルツ氏の連立政権の混乱と遅さに苛立っている。

ロシアのウクライナ戦争は、欧州の人々に、大陸の組織はどんな形であれ、パリとベルリンの間のつながりよりはるかに広いことを教えている。最近、ドイツがフランスについて悩む時間は以前より少なくなっている。フランスは以前にも増して、EU 内の他の国々に働きかけをするようになった。しかし、フランスとドイツが合意しない限り、EU 圏内ではほとんど何もできない。フランスとドイツは、ほとんどの問題で意見が異なるが、その違いを克服しようとする意志は共有している。新しい欧州の形を決めるには、この両者が合意できるかどうか重要である。



The crackdown on foreign firms will deter global business—and undermine China’s own interests

Bosses are scrambling to ensure that they do not fall foul of data-security laws

Jun 15th 2023

Bosses of multinationals may have breathed a sigh of relief after the leaders of the g7 group of rich countries met in Japan last month. The talk was not of decoupling their economies from China, but of “de-risking” commercial ties with it. Yet any respite will have been momentary. The reality of operating in China is becoming increasingly bleak. As China takes a harsher approach to [data privacy](#) and counter-espionage, lawyers and executives say that the mood is [tenser than ever](#).

Officials have raided a number of foreign firms, invoking vaguely worded laws concerning data, intellectual property and national security. Since the spring they have searched the offices of Capvision and Bain, two consultancies; and they have detained employees from Mintz, an American due-diligence firm, and Astellas, a Japanese drugmaker.

デューデリジェンス（**Due diligence**）とは、M&Aにおける企業価値査定や、投資対象となる企業の資産価値やリスクを調査することを指す。DD と略されることもある。

Routine lawyering is now harder. Contracts containing non-public information about state-owned firms could turn out to be breaking the law. Due-diligence firms asking questions about local tycoons could also find themselves in trouble. According to the *Wall Street Journal*, local branches of asset managers can no longer tell their overseas headquarters the size of their positions in local firms, or the names of their clients. Even forwarding an email signature to a recipient abroad could be judged an infringement of rules governing sensitive personal information.

One is the opacity that surrounds them. The rules are hazily worded—perhaps by design, to leave officials free to act as they choose. The authorities rarely feel compelled to explain themselves. As a result, most multinational firms worry they could be punished for breaking laws that seem arbitrary. The second is the types of companies being pursued. Professional-services advisers, including lawyers and due-diligence investigators, provide the information companies need to do deals and expand in China. If they cannot operate, their customers suffer, too.

China used to take a lax approach to intellectual-property (ip) rules, partly because its economy needed foreign know-how. Now that it has more ip of its own to protect, it is more stringent. It has also become more guarded about data as it seeks to fend off Western sanctions. To be sure, worries about data security are not limited to China: American lawmakers are clamouring to ban [TikTok](#), an app ultimately owned by a Chinese firm, which they fret might share data with the Communist Party. But two factors make China's actions especially chilling for business.

This adds up to a tax on global business. Many companies are turning to costly workarounds in order to continue to operate in China. Some are drawing up contingency plans; others are considering hiring staff to ensure compliance with the rules, and developing software to ring-fence data on Chinese operations.

ワークアラウンド (workaround) とは、問題が発生した場合の応急処置や回避手順、次善策などを指す英単語です。問題が発生したものの、すぐに根本的な解決策を講じることができない場合に講じる応急処置がワークアラウンドとなります。
リングフェンス・・・組織体のある特定の部門の資金を完全に分けて、他の部門とは別扱いすること。

At most [multinationals](#) these costs will not extinguish the allure of China's vast market. In 2021 the 200 biggest global firms made sales of \$700bn in the country. But at smaller or less successful firms, they could tip the balance between risk and reward. Others may follow Sequoia, a venture-capital firm, which on June 6th announced plans to break off its China branch.

tip the balance とは情勢を変化させる

Large yard, high fence

Such bluntness could be bad for China. Its approach may keep some secrets out of foreigners' hands. But by driving firms away, it is also likely to do itself substantial harm. Officials say they want to attract investment and that China is open for business after years of zero-covid. Their actions belie those words.

They also undermine support in the West from the last of the China doves—the businesspeople and financiers who for years made bumper profits in China, while in turn helping fuel the country's exporting success. They used to be advocates for a friendlier approach to China. Even

today, they are less forceful advocates than they once were. As decoupling becomes a reality, they may fall silent altogether.

外資系企業への取り締まりは、グローバルビジネスの妨げになり、中国自身の利益を損なう

企業経営者は、データ・セキュリティに関する法律に抵触しないようにするため、躍起になっている。

2023年6月15日

先月、日本で開催された先進7カ国（G7）首脳会議の後、多国籍企業の経営者たちは安堵のため息をついたかもしれない。中国から経済を切り離すのではなく、中国との商業的関係を「脱リスク」という話だったのだ。しかし、そのような安息も束の間であっただろう。中国での事業展開の現実には、ますます厳しくなっている。中国がデータプライバシーやスパイ対策に厳しいアプローチを取る中、弁護士や経営者は、これまでに以上に緊迫したムードになっていると話す。

当局は、データ、知的財産、国家安全保障に関する曖昧な言葉を使った法律で、多くの外国企業を家宅捜索している。春以降、彼らは Capvision と Bain という2つのコンサルタント会社のオフィスを捜索し、アメリカのデューデリジェンス会社 Mintz と日本の医薬品メーカー Astellas の社員を拘束している。

デューデリジェンス（Due diligence）とは、M&Aにおける企業価値査定や、投資対象となる企業の資産価値や、リスクを調査することを指す DD と略されることもある。

日常的な法律業務が難しくなった。国有企業の非公開情報を含む契約は、法律違反になる可能性がある。また、地元の大物企業について質問するデューデリジェンス企業も、トラブルに巻き込まれる可能性がある。ウォール・ストリート・ジャーナルによると、資産運用会社の現地法人は、海外本社に現地企業の資産規模や顧客の名前を伝えることができなくなった。一つは、その不透明さである。規則が曖昧なのは、役人が自由に行動できるようにするためかもしれない。また、当局が自ら説明する必要性はほとんどない。そのため、多国籍企業の多くは、恣意的と思われる法律を破っただけで処罰されるのではないかと心配している。第二は、追求される企業の種類である。弁護士やデューデリジェンス調査員などの専門サービスアドバイザーは、企業が中国での取引や事業展開に必要な情報を提供する。彼らが活動できなくなれば、顧客も被害を受ける。

中国はかつて、経済が外国のノウハウを必要としていたこともあり、知的財産権（IP）ルールに対して緩やかなアプローチを取っていた。しかし、自国が保護すべき知的財産を多く持つようになり、より厳しくなった。また、欧米の制裁をかわすために、データに対する警戒心を強めている。確かに、データのセキュリティに関する心配は中国に限ったことではない：アメリカの議員たちは、中国企業が最終的に所有するアプリである TikTok を禁止しようと騒ぎ立て、共産党とデータを共有するのではないかと懸念し

ている。しかし、2つの要因によって、中国の行動はビジネスにとって特に恐ろしいものとなっている。

これは、グローバルビジネスへの課税にほかならない。多くの企業は、中国での事業を継続するために、コストのかかる回避策を講じている。ある企業はコンティンジェンシープランを作成し、ある企業は規則の遵守を保証するためにスタッフを雇用し、中国の事業に関するデータを囲い込むためのソフトウェアを開発することを検討しています。

ワークアラウンド（回避策）とは、問題が発生した場合の応急処置や回避手順、次善策などを指す英単語です。問題が発生したものの、すぐに根本的な解決策を講じることができない場合に、応急処置がワークアラウンドとなります。

リングフェンス・・・組織体のある特定の部門の資金を完全に分けて、他の部門とは別扱いにすること。

多くの多国籍企業にとって、これらのコストは中国の広大な市場の魅力を消し去るものではありません。2021年、世界の大手企業200社の中国での売上高は7000億ドルでした。7,000億ドルの売上高が見込まれています。しかし、中小企業やあまり成功していない企業にとっては、リスクと報酬のバランスを崩すことになりかねない。6月6日に中国支社の解散を発表したベンチャーキャピタルのセコイアに続く企業も出てくるかもしれない。

バランスを崩すとは情勢を変化させること

広い庭、高い塀

このような露骨なやり方は、中国にとって悪いことかもしれない。そのやり方は、外国人の手から秘密を守るかもしれないが、企業を遠ざけることで、自国に大きな損害を与える可能性もある。中国政府は、投資を誘致し、長年にわたるゼロ・コロナの後、中国はビジネスのために開かれていると言っているが、彼らの行動はその言葉を裏切っている。

また、西側諸国の最後のハト派、つまり、長年にわたって中国で巨額の利益を上げ、その結果、中国の輸出の成功に貢献してきたビジネスマンや金融業者からの支持も損なわれている。彼らはかつて、中国に対してより友好的なアプローチを提唱していた。しかし、現在では、かつてのような力強い主張ではなくなっている。デカップリングが現実のものとなるにつれ、彼らは完全に沈黙してしまうかもしれない。



How ChatGPT could help teachers and lower the cost of college
The college essay may be dying, but AI has plenty of upsides in education
Jun 15th 2023 | WASHINGTON, DC

Many have mused on how Chatgpt could change the world, not least schools. Plenty fear the worst. The college essay has been pronounced dead. Chatgpt is causing an educational “crisis”, claims *Inside Higher Ed*. Maybe so; but Chatgpt could also be a teacher’s friend.

Inside Higher Ed is a media company and online publication that provides news, opinion, resources, events and jobs focused on college and university topics.

It is easier to see the threat. Users can ask Chatgpt to compare Milton Friedman with Paul Samuelson, and it will create a five-point summary that contrasts their views. Ask it to create a rap about Friedman, and it delivers lines like: “He was an economist with a unique vision / Spittin’ truth about free markets with precision”. This sophistication and creativity worries lots of teachers and schools. New York City public schools, America’s largest school district, banned Chatgpt in January, only to reverse the decision in May. Some universities abroad have banned its use.

“Initially...everybody was thinking that the sky was falling,” says Jonathan Torres, an assistant professor of English at Quinnipiac University in Connecticut. He also trains teachers at Quinnipiac, and argues that ai can push them to become better. For example, before Chatgpt came along, an economics teacher might ask pupils to write an essay describing Keynesianism. With Chatgpt as an option, the teacher might ask the students to assess and revise the chatbot’s response to the same question—a more difficult task. ais have other practical uses for teachers. They can help write lesson plans and worksheets at different reading levels and even in different languages. They can also cut down the time spent on duties, such as writing recommendation letters, that devour time that could be spent teaching.

Some organisations are going even further. Khan Academy, an education non-profit, recently launched a pilot of Khanmigo, its virtual guide that uses gpt-4, the latest upgrade of Chatgpt, to support pupils and teachers. If pupils gets a wrong answer to a maths problem, the chatbot helps them solve it on their own. In science, the program evaluates open-ended questions. In English class, it asks pupils questions about their essays. And in history, a pupil can debate with the bot to prepare for an in-class discussion.

The program provides teachers with a report on their pupils' activities. Khanmigo can help teachers create lessons and test pupils' knowledge afterwards. It can support pupils in different languages. It even allows pupils to "talk" to historical figures or literary characters via simulations. "This gives us the opportunity to give every student a one-on-one tutor, every teacher a teaching assistant, and more," says Sal Khan, the founder of Khan Academy.

For those in charge of school and college administrations the benefits are, if anything, clearer. David Harris, president of Union College, a liberal-arts college in New York state, decided to play around with Chatgpt. He asked it to write a letter announcing that the college would no longer require the covid-19 booster jab after the spring term. The results were good enough for him to show examples to each of his senior staff—a letter to students about changing the campus mascot for his communications director, an Instagram post for campus photos on spring break, a final warning for an employee with chronic lateness for human resources.

Dr Harris is excited about what all this could mean for college costs. Many universities, including Union College, Stanford University and others, will charge about \$80,000 a year next year for tuition, room and board. In 2021 the median household income in America was \$71,000. College administration in America has become bloated. ai could eliminate the need for some of these jobs, and maybe enable colleges to pass savings on to students. Chatgpt may have killed the college essay, but with all its potential in and out of the classroom, perhaps that is ok.

DP1. Benefits and concerns of integrating AI in education?

DP2. How can education be enhanced (and cheaper) with AI?

DP3. How can we get the most out of AI/ChatGPT?

ChatGPT が教師を助け、大学の費用を下げるにはどうすればいいか
大学の小論文は死にかけられるかもしれないが、AI は教育において多くのプラス面を持つ
2023 年 6 月 15 日 | ワシントン DC

Chatgpt がどのように世界を変えるのか、少なくとも学校はどうなるのか、多くの人が考察している。しかし、多くの人が最悪の事態を恐れている。大学の小論文は死んだと宣告されたのだ。Chatgpt は教育の「危機」を引き起こしていると、Inside Higher Ed は主張している。そうかもしれない。しかし、Chatgpt は教師の味方にもなり得るのだ。

Inside Higher Ed は、大学に関するニュース、意見、リソース、イベント、求人情報を提供するメディア企業であり、オンライン出版物だ。

脅威を見るのはより簡単だ。ユーザーは Chatgpt にミルトン・フリードマンとポール・サミュエルソンを比較するよう頼むと、両者の見解を対比する 5 項目の要約を作成する。「彼はユニークなビジョンを持った経済学者で、自由市場について正確に真実を語っている」。この洗練された創造性は、多くの教師や学校を悩ませている。アメリカ最大の学区であるニューヨーク市の公立学校は、1 月に Chatgpt を禁止したが、5 月にはその決定を撤回した。海外の大学では、Chatgpt の使用を禁止しているところもある。

「当初は...誰もが空が落ちてきたと思った」と、コネチカット州のキニピアック大学で英語を教えるジョナサン・トレス助教授は言う。彼はキニピアック大学で教師のトレーニングも行っており、ai は教師をより良くするために後押しすることができると主張している。例えば、Chatgpt が登場する前、経済学の教師は生徒にケインズ主義について説明する小論文を書かせることがあった。

しかし、Chatgpt が登場すれば、同じ質問に対するチャットボットの回答を評価し、修正するよう生徒に求めることができるようになる。異なる読解レベル、異なる言語での授業計画やワークシートの作成に役立つ。また、本来授業に費やせる時間を奪ってしまう推薦状を書くなどの業務に費やす時間を削減することができる。

さらに進化している組織もある。教育の非営利団体であるカーン・アカデミーは、最近、生徒と教師をサポートするために Chatgpt の最新バージョンである gpt-4 を使用したバーチャルガイドである Khanmigo の試験運用を開始した。数学の問題で生徒が間違った解答をした場合、チャットボットが生徒の自力解決をサポートする。理科の授業では、自由形式の問題を評価する。英語の授業では、生徒が書いた小論文について質問する。

このプログラムは、生徒の活動に関するレポートを教師に提供する。Khanmigo は、教師が授業を作成し、その後生徒の知識をテストするのを助けることができる。異なる言語の生徒をサポートすることができる。また、歴史上の人物や文学の登場人物とシミュレーションで会話することも可能だ。カーンアカデミーの創設者であるサル・カーンは、「すべての生徒に 1 対 1 の家庭教師を、すべての教師にティーチングアシスタントをつけることができるようになる。」と言う。

学校や大学の運営に携わる人々にとって、そのメリットはどちらかといえば明確だ。ニューヨーク州のリベラルアーツカレッジ、ユニオンカレッジのデビッド・ハリス学長は、Chatgpt を使って試してみることにした。例えば、コミュニケーション・ディレクターにはキャンパス・マスケットの変更に関する学生への手紙、春休みのキャンパス・フォトのためのインスタグラム投稿、人事部の慢性的な遅刻者に対する最終警告など、ハリス博士はそれぞれの上級職員に例を示すほど、その結果は良好でした。

ハリス博士は、このようなことが大学のコストにどのような影響を与えるかについて、期待を寄せている。ユニオンカレッジ、スタンフォード大学など多くの大学は、来年、授業料、部屋代、食事代で年間約8万ドルを徴収する。2021年、アメリカの世帯年収の中央値は71,000ドルだった。aiを導入すれば、このような仕事の必要性をなくし、節約した分を学生に還元することができるかもしれない。Chatgptは大学の小論文を消滅させたかもしれないが、教室内外での可能性を考えると、それでいいのかもしれない。



How Britain can become an AI superpower

Rishi Sunak's enthusiasm is welcome. But his plans for Britain fall short

Jun 15th 2023

Get ready for some big British celebrations in 2030. By then, if Rishi Sunak is to be believed, the country will be "a science and technology superpower". The prime minister's aim is for Britain to prosper from the booming opportunities offered by supercomputing and artificial intelligence. [Generative ai](#) has stoked a frenzy of excitement (and some [fear](#)) among techies

and investors; now politicians have started to acclaim its potential, and British ones are in the vanguard. Britain, says Mr Sunak, will harness ai and thus spur productivity, economic growth and more. As he told an audience in London this week, he sees the “extraordinary potential of ai to improve people’s lives”.

Mr Sunak’s vim and his readiness to champion ai are welcome, even if his claims sound breathless. After all, Britain’s government has spurred innovation that had sweeping economic effects—think of the Big Bang reforms in the 1980s that turned London into Europe’s financial hub. There is every reason to believe a new [ai era will create huge opportunities](#). He is right to plan for how to make the most of these chances. But could Britain, realistically, lead on this?

The country does have some advantages. It is home to several important ai companies, mostly in London—in particular, Google DeepMind. It has excellent universities, and welcomes the highly skilled foreign workers that ai companies need. The state generates troves of data; no other country has such an array of health records under a single entity, the National Health Service (nhs). And Brexit creates a chance to adopt an appealing regulatory position that could be a model for medium-sized countries around the world as they also rush to join the ai party.

But there are problems aplenty, too. The most obvious is that Britain is a smallish place. America’s dominance in tech exerts a steady pull on capital, people and ideas, and American firms duly dominate in ai. The way Brexit was done means that Britain has lost access to the European Union’s single market. Although Oracle has a cluster of the advanced graphics processing units (gpus) needed to train large models, none of the cloud-computing giants has yet chosen Britain as the base for what techies call the “compute”.

For Britain to prosper in ai, therefore, much will have to change. It needs to cram more people who know one end of a gpu from the other into positions of influence in government. Mr Sunak may loudly extol the promise of Britgpt, but his government should include more engineers who understand the mix of data and compute from which ai is built.

Time to chatGPU

Once it has the expertise, the government must deal with three broad concerns. The first is about those public datasets. They are in no fit state for ai developers to exploit—the data are unrefined ore, not sparkling treasure. Only the state has the authority to get these datasets cleaned up, and to start thinking of what new ones could be built. A stock of clean, regularly updated datasets that are technically and legally easy for algorithm-makers to use would draw in engineers who want to build new ai systems. An ai-ready nhs would be the jewel in Britain’s crown.

Second, Britain should move fast to gain an edge in regulation. The goal should be a pragmatic set of rules keeping ai safe that sits somewhere between America’s Wild West permissiveness and what is likely to be a regulatory warren in the eu. Mr Sunak announced at a White House meeting with President Joe Biden this month that he will host a global summit on ai regulation this autumn. Good. That will be the place and time to set out Britain’s stall as having rules

for ai that are sufficiently flexible to work for different industries. Hairdressers who want ai to help pick new styles, for example, need not be regulated in the same way as mortgage lenders.

The last and thorniest concern is how to get ai developers the compute they need to train and run large models. Advanced gpus made by [Nvidia](#)—for now, the only chips worth using—are suffering a global supply crunch. The government could help by telling British companies and its own departments to be much readier than now to send their data abroad to ai developers in other, friendly countries. For most datasets, worries about privacy and security are overdone.

However, an unfortunate correlation exists between the sensitivity of datasets and their value in creating large models; data that are sensitive, that capture aspects of either human health or behaviour, or pertain to national security, are what would be most useful to inform new models. There is an understandable reluctance to send such data abroad.

That is why Britain urgently needs more gpu clusters within its borders. More compute on British soil will have all sorts of local spin-offs and benefits. Jeremy Hunt, the chancellor, has talked of giving academic computer scientists £900m (\$1.1bn) to build a British supercomputer in Edinburgh.

Yet commercial ai is so dynamic that the Edinburgh scheme risks becoming an ai white elephant. Amazon alone spends around \$25bn a year on compute. British taxpayers cannot keep up with the private sector—and should not try. Instead the government should do all it can to persuade commercial providers to invest in gpu clusters on British soil.

One focus should be to ensure a reliable supply of clean, affordable power. To train models needs mind-boggling quantities of electricity. If Britain is without cheap supplies of power, it will struggle to persuade anyone to set up big gpu centres there. The queue to obtain a connection to Britain’s grid is holding back potential investors across the economy.

Other steps could include using public money to fund a “moonshot” project, such as developing open-source software, to help chipmakers break the near-monopoly that Nvidia holds on the ai market. Nvidia’s edge comes from clever software which makes training models on its gpus a breeze. Rival chipmakers in America and Britain have no equivalent and are all but locked out of the ai market. With better software their chips could compete with Nvidia’s and ease the supply crunch that dogs ai developers the world over. That’s a worthy ambition for a country seeking global ai greatness.

イギリスが AI 超大国になるには
リシ・スナックの熱意は歓迎すべきものだ。しかし、彼のイギリスでの計画は不十分だ
6月15日 2023年

2030年、英国は盛大な祝賀会を迎える。リシ・スナックの言葉を信じれば、その頃にはイギリスは「科学技術大国」になっているはずだ。首相の狙いは、スーパーコンピュー

ーティングと人工知能がもたらす好機によって、イギリスが繁栄することだ。ジェネレーティブ AI は、技術者や投資家の間で興奮と恐怖の渦を巻き起こした。現在、政治家もその可能性を高く評価し始めており、イギリスの政治家はその先陣を切っている。スナック氏は、英国は ai を活用することで、生産性や経済成長などに拍車をかけるだろうと言う。今週ロンドンで行われた聴衆の前で、彼は「人々の生活を向上させる ai の並外れた可能性」を見ている。

スナック氏の活気と ai を支持する姿勢は、たとえ彼の主張が息苦しく聞こえるとしても、歓迎すべきことだ。1980 年代のビッグバン改革でロンドンが欧州の金融ハブになったように、英国政府はイノベーションを促進し、経済的に大きな影響を及ぼしてきた。新しい Ai の時代が、大きなチャンスを生み出すと信じるだけの理由がある。このチャンスを最大限に生かすための計画を立てるのは正しいことだ。しかし、現実的にイギリスがこの分野でリードすることができるだろうか？

イギリスには、いくつかの利点がある。イギリスにはいくつかの重要な AI 企業があり、そのほとんどがロンドンにある。特に、Google DeepMind がそうだ。優れた大学もあり、AI 企業が必要とする高度な技術を持った外国人労働者を受け入れている。国家は膨大なデータを生成する。これほど多くの健康記録を、国民保健サービス (nhs) という単一の組織で管理している国は他にはない。また、ブレグジットによって、魅力的な規制を採用するチャンスが生まれ、世界中の中堅国が ai 当事者になることを急ぐ際のモデルとなり得る。

しかし、問題も山積している。最も明白なのは、イギリスが小国であるということだ。ハイテク分野で優位に立つアメリカは、資本、人材、アイデアを安定的に引き寄せ、AI でもアメリカ企業が優位に立つ。ブレグジットの結果、イギリスは EU の単一市場へのアクセスを失うことになった。オラクルは、大規模なモデルの学習に必要な高度なグラフィック・プロセッシング・ユニット (GPU) のクラスターを持っているが、クラウドコンピューティングの大手企業は、技術者が「演算」と呼ぶものの拠点として、まだ誰もイギリスを選んでいない。

したがって、英国が ai で成功するためには、多くのことを変えなければならない。gpu の端から端まで知っている人たちを、政府の影響力のあるポジションにもっと詰め込む必要がある。Sunak 氏は Britgpt の将来性を声高に謳うかもしれないが、彼の政府には、AI を構築するためのデータと計算の組み合わせを理解するエンジニアをもっと加えるべきだ。

チャット GPU の時間

専門知識を得た後、政府は 3 つの大きな懸念に対処しなければならない。データは未精製の鉱石であり、きらめく宝物ではないため、AI 開発者が利用するのに適した状態では無い。技術的にも法律的にもアルゴリズムメーカーが使いやすい、きれいで定期的

に更新されるデータセットのストックがあれば、新しい AI システムを構築したいエンジニアが集まってくる。AI に対応した NHS は、英国の王冠を飾る宝石となるだろう。

第二に、英国は規制の面で優位に立つために迅速に行動すべきである。目指すべきは、ai の安全性を確保するための実用的なルールであり、アメリカの西部開拓時代の寛容さと、EU の規制緩和の狭間に位置するものである。スナック氏は今月、ホワイトハウスで行われたジョー・バイデン大統領との会談で、今秋に AI 規制に関する世界サミットを開催することを発表した。いいね。その場とタイミングで、さまざまな業界に対応できる十分な柔軟性を備えた ai のルールを持つというイギリスの屋台骨を打ち出すことになるだろう。例えば、美容師が新しいスタイルを選ぶのに ai を利用する場合、住宅ローンの貸し手と同じように規制する必要はないのである。

最後に、最も厄介な問題は、AI 開発者が大規模なモデルを学習・実行するために必要な計算能力をどのように確保するかということだ。Nvidia 社製の先進的な GPU は、今のところ利用価値のある唯一のチップだが、世界的に供給不足に悩まされている。政府は、英国企業や自国の省庁に対して、友好国の AI 開発者にデータを海外に送ることを今よりもずっと早く指示することで、支援することができるだろう。ほとんどのデータセットにおいて、プライバシーやセキュリティに関する心配は行き過ぎである。

しかし、データセットの機密性と大規模モデルの作成における価値の間には不幸な相関関係が存在する。人間の健康や行動の側面を捉えたり、国家安全保障に関連するような機密性の高いデータこそ、新しいモデルへの情報提供に最も有用であろう。そのようなデータを海外に送ることに抵抗があるのは理解できる。

そのため、イギリスでは、国境内にもっと多くの gpu クラスタが必要なのだ。ジェレミー・ハント財務相は、エジンバラに英国のスーパーコンピュータを建設するために、9 億ポンド（約 11 億円）をアカデミックなコンピュータ科学者に提供すると話している。

しかし、商業的な AI は非常にダイナミックであるため、エジンバラの計画は AI の白象になる危険性がある。アマゾンだけでも、年間約 250 億ドルを計算機に費やしている。英国の納税者は、民間企業に追いつくことはできないし、追いつこうとすべきではない。その代わりに、政府は、商業プロバイダーがイギリス国内で gpu クラスタに投資するよう説得するために、できる限りのことをすべきだ。

そのためには、クリーンで安価な電力の安定供給を確保することが重要だ。モデルを鍛えるには、気の遠くなるような量の電力が必要だ。もし英国に安価な電力供給がなければ、大規模な GPU センターを設置するよう説得するのに苦労することになる。英国の送電網に接続するための行列が、経済界全体の潜在的な投資家の足かせになっている。

その他の措置としては、オープンソースソフトウェアの開発など「ムーンショット」プロジェクトに公的資金を投入し、チップメーカーが ai 市場で Nvidia が持つほぼ独占状

態を打破するのを支援することも考えられる。Nvidia の優位性は、同社の GPU でモデルを簡単にトレーニングできる賢いソフトウェアによるものだ。アメリカやイギリスの競合チップメーカーには、これと同等のものがなく、AI 市場から締め出されているのが現状だ。しかし、ソフトウェアを改善すれば、Nvidia のチップと競合し、世界中の AI 開発者を悩ませる供給不足を解消することができる。それは、世界的な AI 大国を目指す国にとって、立派な野望である。



Joe Biden and Narendra Modi are drawing their countries closer
India does not love the West, but it is indispensable to America
Jun 15th 2023

No country except China has propped up Russia's war economy as much as oil-thirsty India. And few big democracies have slid further in the rankings of democratic freedom. But you would not guess it from the rapturous welcome [Narendra Modi](#) will receive in Washington next week. India's prime minister has been afforded the honour of a state visit by President Joe Biden. The Americans hope to strike defence deals. Mr Modi will be one of the few foreign leaders, along with Winston Churchill, Nelson Mandela and Volodymyr Zelensky, to address a joint session of Congress more than once. The praise gushed on Capitol Hill about the partnership makes no mention of Ukraine, democracy or grit in the gears of America's new best friendship.

As our Asia section explains, the global clout of the South Asian giant is rising fast. Its [economy](#) is the world's fifth biggest. Its 18m-strong diaspora is thriving, from America to the Gulf. And India has become indispensable to America's effort to assert itself in Asia and deter Chinese aggression. Yet though huge, capitalist, democratic and wary of China, India is also poor, populist and, as our interview with [Subrahmanyam Jaishankar](#), its foreign minister,

outlines, dismissive of the vestiges of the post-1945 Western order. The relationship is therefore a test case for the messy alliance of democracies emerging in a multipolar world. Can both sides gain the business and security benefits of co-operation even as they share fewer principles than they may care to admit?

India's ascent is an uplifting story. One of the fastest-growing economies, its gdp is expected to overtake Japan's and Germany's by 2028, even as it treads a novel path towards getting rich. In contrast to East Asia's Tigers, India's exports are powered by services, of which it is the world's seventh-largest vendor. Think not just of call centres but data scientists for Goldman Sachs. Infrastructure has also improved under Mr Modi and his immediate predecessors, and manufacturing may pick up as supply chains diversify from China: Apple assembles 7% of iPhones in India. India's chief failing is its vast numbers of unskilled, jobless young people. It is trying to help them by pioneering a digital welfare state.

Thanks in part to its diaspora, [India's soft power is world-beating](#). The bosses of Alphabet, ibm and Microsoft are of Indian descent, as are the heads of three of America's five top business schools. Reflecting the accomplishment of Indian-Americans, 70% of the wider American public views India favourably, compared with 15% for China.

You might think all this makes America and India natural partners. Certainly, a 25-year effort to develop ties has been unaffected by political changes in either country. India is part of the Quad, a security grouping that includes America, Australia and Japan. In order to augment India's hard power, America is promoting a series of [defence deals](#), some of which may be signed in Washington next week, to enhance military-technology co-operation. The Biden administration reckons this would be the biggest milestone in the bilateral relationship since the striking, in 2005, of a civil-nuclear co-operation agreement.

Yet the relationship faces two potential sources of friction. First, India's pro-Western tilt—which became more pronounced after border skirmishes with Chinese troops in 2020—is essentially pragmatic. Ideologically, it is suspicious of Western countries and flatly rejects their claim to global leadership. From Jawaharlal Nehru to Mr Modi, India considers the post-war order to have offered it little more than another bout of domination by other countries. The result of these contradictory impulses is disorientating. India is an American strategic partner that mistrusts the West, is unlikely ever to enter a formal alliance with America and is attached to Russia, which supplies it with arms. It is not clear how much support, if push came to shove, America could expect from India. It wants to bolster its land defences against China, not fight over Taiwan.

The second sticking-point is [Mr Modi's attacks on liberal norms](#). Under his Hindu nationalist, Islamophobic party, India is increasingly hostile to over 200m of its own people. Lynchings and the dispossession of Christians and Muslims are becoming more common. The press is cowed and the courts are largely pliant. Though India seems sure to remain a democracy—not least because Mr Modi is almost guaranteed re-election next year—it is an illiberal one. The fact that

only 60m of its 1.4bn people have formal jobs is a potentially explosive situation in a country prone to rabble-rousing.

Some suggest that America risks repeating its history with China, by showering economic advantages on a rival that ends up turning against it. That seems unlikely. Mutual suspicion of China alone should keep India close. Primly rejecting co-operation with India because its ideology and democracy do not conform to Western ideals would only empower China. It would also show that America has failed to adapt to the multipolar world that lies ahead.

Instead, America and its allies should be realistic about where India's sympathy lies—with its interests, not theirs—and creative in their efforts to find overlaps between the two. That means layering the relationship with common endeavours. The Biden administration's efforts to accelerate technology transfer to India seem a promising example. By boosting India's defence industry, America hopes to wean it off dud Russian weapons and provide an affordable new source of arms for other Asian democracies. Other areas of co-operation could include clean energy and tech, where both seek to avoid relying on China.

An alignment of interests, not principles

America's foreign policy has always combined realism with idealism. So America must speak out against attacks on democratic norms and human rights, even as it works more closely with India. For its part, India must get used to the idea that, as it grows more powerful, it will face more scrutiny. Discount the expressions of unconditional friendship and brotherhood in Washington next week. To work, the relationship will have to function like a long-term business partnership: India and America may not like everything about it, but think of the huge upside. It may be the most important transaction of the 21st century.

ジョー・バイデンとナレンドラ・モディが両国の距離を縮める
インドは西側諸国を愛していないが、アメリカにとってはなくてはならない存在
2023年6月15日

石油に飢えたインドほど、ロシアの戦争経済を支えてきた国は中国を除いてない。また、民主主義の自由度ランキングでこれ以上順位を下げた大国はほとんどない。しかし、ナレンドラ・モディが来週ワシントンで迎える熱狂的な歓迎からは想像もできないだろう。インドの首相は、ジョー・バイデン大統領による国賓訪問の栄誉を与えられている。アメリカ側は防衛協定を結ぶことを期待している。モディ氏は、ウィンストン・チャーチル、ネルソン・マンデラ、ヴォロディミル・ゼレンスキーと並んで、連邦議会の合同会議で複数回演説する数少ない外国人指導者の一人となる。米国議会では、このパートナーシップに対する賛辞が噴出しているが、アメリカの新たな友好関係の歯車には、ウクライナや民主主義、気概についての言及はない。

本誌のアジア・セクションが説明するように、南アジアの巨人の世界的影響力は急速に高まっている。経済規模は世界第5位。1,800万人もの海外移住者がアメリカから湾岸諸国まで広がっている。しかし、巨大で、資本主義的で、民主主義的で、中国を警戒し

ているとはいえ、インドは貧しく、ポピュリストであり、スブラマニヤム・ジャイシャンカール外相へのインタビューにあるように、1945年以降の西欧秩序の名残を軽視している。したがってこの関係は、多極化する世界において台頭しつつある、民主主義国家の厄介な同盟関係のテストケースである。双方が認めるほどには原則を共有していても、協力によってビジネスや安全保障上の利益を得ることができるのだろうか。

インドの躍進は明るい話題だ。経済成長率が最も高い国のひとつであるインドのGDPは、2028年までに日本とドイツを追い越すと予想されている。東アジアの虎とは対照的に、インドの輸出の原動力はサービス業である。モディ氏とその前任者たちの下でインフラも改善され、サプライチェーンが中国から多様化するにつれて製造業も回復する可能性がある：アップルはiPhoneの7%をインドで組み立てている。インドの最大の欠点は、膨大な数の未熟練で職のない若者である。インドでは、デジタル福祉国家を開拓することで彼らを救おうとしている。

インドのソフトパワーは、海外からのディアスポラ（ディアスポラ居住者）のおかげもあり、世界的に高い評価を得ている。これだけ見れば、アメリカとインドは自然なパートナーだと思うかもしれない。確かに、関係を発展させるための25年にわたる努力は、どちらの国の政治的变化にも影響されていない。インドは、アメリカ、オーストラリア、日本を含む安全保障グループであるクワッドの一員である。インドのハードパワーを強化するため、アメリカは一連の防衛協定を推進しており、そのうちのいくつかは来週ワシントンで調印されるかもしれない。バイデン政権は、これは2005年に民間原子力協力協定が結ばれて以来、二国間関係における最大のマイルストーンになると考えている。

しかし、この関係は2つの潜在的摩擦要因に直面している。第一に、2020年に中国軍と国境で小競り合いを起こしたことで顕著になったインドの親欧米志向は、本質的に現実的なものである。イデオロギー的には欧米諸国を疑い、グローバルリーダーとしての主張を真っ向から否定している。ジャワハルラール・ネルーからモディに至るまで、インドは戦後の秩序が他国に支配されるだけのものだったと考えている。こうした矛盾した衝動の結果、混乱が生じた。インドはアメリカの戦略的パートナーでありながら欧米に不信感を抱いており、アメリカと正式な同盟を結ぶことはないだろう。いざとなれば、アメリカがインドからどれだけの支援を期待できるかはわからない。インドは中国に対する陸上防衛を強化したいのであって、台湾をめぐる戦いたいわけではない。

第二の難点は、モディ氏がリベラルな規範を攻撃していることだ。ヒンドゥー教ナショナリストでイスラム恐怖症のモディ氏の政党の下、インドは2億人を超える自国民への敵対心を強めている。リンチや、キリスト教徒やイスラム教徒が土地を奪われる事件が頻発している。マスコミは腰砕けになり、裁判所はほとんど従順である。インドは民主主義国家であり続けることは間違いなさそうだが、少なくともモディ氏は来年の再選がほぼ確実視されているため、非自由主義国家であることは間違いがない。14億人の人

口のうち 6,000 万人しか正規の職に就いていないという事実は、暴動が起きやすいこの国では潜在的に爆発的な状況である。

アメリカは中国との歴史を繰り返す危険性があると指摘する人もいる、ライバルを経済的に優遇することで、結果的に反旗を翻すことになるからだ。それはありそうにない。中国に対する相互の猜疑心からだけでも、インドは近くにいるはずだ。インドのイデオロギーや民主主義が欧米の理想に合致していないという理由でインドとの協力を拒否することは、中国に力を与えるだけだ。それはまた、アメリカが今後の多極化する世界に適応できていないことを示すことにもなる。

その代わりに、アメリカとその同盟国は、インドの共感がどこにあるのか、つまり彼らの利益ではなくインドの利益がどこにあるのかを現実的に考え、両者の間に重なる部分を見出す努力を創造的に行うべきである。インドへの技術移転を加速させようとするバイデン政権の取り組みは、有望な例のように思える。アメリカはインドの防衛産業を後押しすることで、不作であるロシア製兵器から脱却させ、他のアジアの民主主義国家に手頃な価格の新たな武器供給源を提供したいと考えている。

原則ではなく利害の一致

アメリカの外交政策は、常に現実主義と理想主義を結びつけてきた。だからアメリカは、インドとより緊密に協力しながらも、民主主義的規範や人権に対する攻撃に対して声を上げなければならない。インド側としては、インドがより強大になればなるほど、より多くの監視に直面するという考えに慣れなければならない。来週ワシントンで行われる無条件の友好と同胞愛の表明は無視することだ。この関係をうまく機能させるには、長期的なビジネス・パートナーシップのように機能させる必要がある：インドとアメリカは、この関係のすべてが気に入らないかもしれないが、大きなプラス面を考えてみてほしい。21 世紀で最も重要な取引になるかもしれない。



Is doing business in China becoming impossible for foreigners?

Selective enforcement of draconian data and spying laws is scaring Western companies

Judging purely by the steady stream of Western executives crossing the Pacific, China is picking up where it left off before the onset of covid-19. In the past couple of weeks Elon Musk of Tesla, an electric-car maker, met officials in Beijing on his first trip to the country in more than three years. At the same time Jamie Dimon of JPMorgan Chase, America's biggest bank, was hosting a conference in Shanghai that brought together more than 2,500 clients from around the world. Hundreds of business bigwigs have made similar trips in the past three months. President Xi Jinping's top officials have been greeting them with the mantra that, after a pandemic hiatus, "[China is back in business.](#)"

Once the executives settle in, though, many are finding the place a lot less welcoming. In April the government strengthened an already strict anti-espionage law and, according to the *Wall Street Journal*, put China's spymaster in charge of cracking down on security threats posed by American firms. Officials invoke hazily worded data-related laws introduced during the pandemic, which perplex many foreign businesses, American or otherwise. Something as innocent as sharing an email signature, considered under some interpretations of Chinese data laws as personal information, with a recipient abroad can get you into hot water.

The space for foreign businesses in China was already being constrained by restrictions that their own governments, [led by America's](#), have placed on Chinese firms amid geopolitical tensions; more than 9,000 Chinese firms have been hit by Western sanctions, according to Wirescreen, a data provider. Now Mr Xi is shrinking businesses' room for manoeuvre further. Worse, even cautious movements within the space that remains can invite disaster.

A spate of spectacular cases has sent chills down the spines of foreign executives. In March five local employees of Mintz Group, an American due-diligence firm, were arrested over what many suspect was a potential breach of laws relating to data security. A month later the authorities launched an investigation into Bain, a consultancy with headquarters in Boston, over apparently similar transgressions.

In May state television aired footage of police rummaging through the offices of Capvision, a multinational research firm. At JPMorgan's conference, cocktail-party chatter turned, *sotto voce*, to the case of a Chinese banker well known in foreign business circles, whose detention would, as it emerged during the evening, be extended for three more months for unspecified reasons. Mintz said it "always operated transparently, ethically and in compliance with applicable laws and regulations". Bain said it was "co-operating as appropriate with the Chinese authorities". Capvision vowed to resolutely abide by China's national-security rules.

It is unclear why the authorities took aim at the advisers; rumours are rife that it had to do with their sleuthing in Xinjiang, where America accuses China of using [forced labour](#), and in China's semiconductor industry, which it hopes to hobble by withholding [advanced chips](#). In the

absence of clarity, and facing pressure from governments at home, some foreigners are calling it quits. On June 6th Sequoia Capital, a stalwart of Silicon Valley's venture-capital industry, decided to part ways with its Chinese arm, which will become a separate firm. On June 10th the *Financial Times* reported that Microsoft would move a few dozen top artificial-intelligence researchers from China to Vancouver, in part to avoid them being poached by Chinese big-tech rivals, but also for fear of harassment by Chinese authorities. The boss of a Swiss asset manager whispers, "I don't think [China] is investible, honestly." Many foreigners concur. Still, for most of them China remains too big a prize to forsake. Those that stay put must therefore learn to live with not one pushy superpower, but two.

The travails of Mintz, Bain and Capvision struck a nerve in foreign boardrooms because they targeted the investigators, consultants, lawyers and other advisers on whose expertise outsiders depend to find their feet in faraway places. Clients most commonly enlist such intermediaries in order to understand whom they are doing business with, to identify any hidden risks and to lubricate transactions.

The Communist authorities have always looked askance at such work and put in place rules on data-sharing and state secrets that, if enforced, could be used to curb it. Practitioners report that this year enforcement has become much more common. In areas like Xinjiang and chipmaking, corporate investigations now appear entirely verboten. Details on critical inputs for the broader technology sector—which could become targets of fresh American sanctions—increasingly seem to be treated as state secrets. So is personal information about state-linked businesspeople, who often find themselves in the sights of due-diligence firms. This list of forbidden subjects is unlikely to be exhaustive. And it is almost certainly lengthening.

wind Information, a Chinese firm employed by banks and brokers around the world to provide financial information on Chinese companies, has been told by the authorities to stop offering some of its services to foreigners, ostensibly lest they breach data-security rules. So has Qichacha, another data provider. A number of Chinese analysts working for foreign companies have been visited by the authorities and pressed to present a rosier picture of China. Officials' fears that regulatory disclosures in America could divulge secrets about Didi Global's technology suppliers or the whereabouts of sensitive passengers were potent enough to force the ride-hailing firm to delist from New York last year.

When corporate muckrakers try to dig up information beyond what is publicly available, or volunteered by firms, things get thornier still. Asking too many questions about a company that turns out to have ties to powerful officials can prove especially hazardous for a nosy adviser. As one consultant recounts, such questions just "shouldn't be asked". Many now turn down requests for "enhanced" due diligence, which can leave clients in the lurch.

Even humdrum administrative and legal footwork required in most business dealings, from writing emails to exchanging bank-account information, is becoming fraught. Whereas, historically, foreign firms worried most about leakage of their intellectual property to Chinese rivals, now they fret about the flow of information from their Chinese partners to them, notes

Diana Choyleva of Enodo, a research firm in London. The boss of a global law firm says he can technically no longer correspond with his partners in China. When the Chinese company in question has links to the state, as many do, any of its information could be classified as a state secret.

Foreign companies are scrambling to navigate this perilous new environment. To avoid accidental data leaks, some are considering developing software to parse all exchanges of information, including contracts and emails. They will probably also need to hire and train people to review any data that is flagged by the computer as sensitive. Experts compare it to the anti-money-laundering systems which banks and other multinationals began putting in place more than a decade ago.

Many Western firms have also started drawing up “action plans” for dealing with the new risks. These are being devised by in-house counsel or outside law firms, often at the behest of multinational companies’ regional offices, which are keen to demonstrate preparedness to headquarters back home. The scope and depth of these plans make them unlike the ones that firms draw up routinely, says Benjamin Kostrzewa of Hogan Lovells, a law firm. They are based on a broad survey of fast-changing Chinese laws, such as those concerning data, intellectual property and national security, as well as of the equally protean American restrictions. Their provisions are informed by an evaluation, so far as one is possible, of any Chinese companies and individuals involved.

Contingencies that the plans consider include reviewing office leases, employment contracts and other legal responsibilities if a firm were suddenly forced to pull out of China. Companies are also more careful about sending executives to China. A mining executive describes how any visit to the mainland is now preceded by lengthy meetings with the company’s lawyers to discuss how to behave in the event of an arrest or other run-in with Chinese officialdom. Without such training, the executive says, the compliance department would not sign off on a Chinese trip.

To ensure compliance with China’s data laws, meanwhile, joint ventures between foreign and Chinese firms have been restructuring how they process and store information, explains an adviser. Many joint ventures which are ostensibly run as a single unit are divvying up data-hosting to make sure that the foreign partner does not end up holding anything that could be considered a state secret. Any Chinese intellectual property is kept on Chinese servers.

Cash trapped

Concerns are mounting, too, over the threat of multinationals’ money being seized or frozen in the event of a conflict between China and the West, says Mark Williams of Capital Economics, a research firm. In response, advisers say that some foreign firms are putting in place corporate structures that would reduce their overall financial exposure to the country and its capital controls. One ruse is to set up new companies in China that use money borrowed from Chinese banks to buy assets held by the foreign firm’s original Chinese subsidiary. That original company

then remits the proceeds of the sale overseas. Should those assets be seized, the liabilities sit with Chinese banks, not with the foreign multinational or its bank abroad.

Such arrangements are possible thanks to a series of rule changes in the past four years that relaxed criteria for lending to newly formed foreign entities. Though the structures remain rare for now, some advisers see them as a sign of deteriorating confidence. This confidence is almost certain to deteriorate further, as foreign companies determined not to give up on their Chinese dream find themselves in an impossible situation. They must comply with Western sanctions and, at the same time, with China's ever more draconian laws and Mr Xi's desire to control cross-border flows of information. To make the system work, either China or the West must turn a blind eye. China used to be willing to do this for the sake of economic growth. No longer.

DPs

1. Should you have a business office in China with deals from Chinese companies, how can you protect yourself and collages from being detained? Consider that once you suffer, your business cannot be continued.
2. Do you think such policies of the Communist government lingers or becomes milder or fades away shortly?
3. What do you think of whether there are any solutions to make doing business reasonable?

外国人にとって中国でのビジネスは不可能になりつつあるのか？
強権的なデータ・スパイ法の選択的施行に怯える欧米企業

太平洋を渡ってくる欧米のエグゼクティブの着実な流れから純粹に判断すると、中国はコロナが始まる前の状態に戻りつつある。ここ数週間、電気自動車メーカー、テスラのイーロン・マスクは、3年以上ぶりの訪中で北京の政府関係者に会った。同じ頃、アメリカ最大の銀行であるJPモルガン・チェースのジェイミー・ダイモンは、世界中から2500人以上の顧客を集めた会議を上海で開催していた。この3ヶ月の間に何百人ものビジネス界の大物が同様の出張を行っている。習近平国家主席の最高幹部は、パンデミックによる中断の後、"中国はビジネスに復帰した"というマントラで彼らを迎えている。

しかし、一旦エグゼクティブたちが落ち着くと、多くの人々は中国にあまり歓迎されていないことに気づく。ウォール・ストリート・ジャーナル紙によると、政府は4月、すでに厳しかった反スパイ法を強化し、中国のスパイの親玉をアメリカ企業によるセキュリティ上の脅威の取り締まり担当に据えた。中国のデータ関連法の解釈によっては個人情報とみなされる電子メールの署名を、海外の受信者と共有するような罪のないことが、大問題に発展する可能性があるのだ。

地政学的な緊張の中、アメリカに代表される自国政府が中国企業に課してきた制限によって、中国における外国企業の進出余地はすでに狭められていた；データ・プロバイ

ダーである Wirescreen によれば、9,000 社以上の中国企業が西側の制裁措置を受けている。さらに悪いことに、残されたスペースでの慎重な動きさえも災いを招きかねない。

目を見張るような事件が相次ぎ、外国人経営者は背筋を凍らせている。3 月、アメリカのデューデリジェンス会社であるミンツ・グループの現地従業員 5 人が、データ・セキュリティに関する法律違反の可能性があると逮捕された。その 1 カ月後、当局はボストンに本社を置くコンサルタント会社ベインに対しても、明らかに同様の違反があったとして捜査を開始した。

5 月には国営テレビが、多国籍調査会社キャプビジョンのオフィスを警察が物色している映像を放映した。JP モルガンの会議では、カクテルパーティーの話題は、海外ビジネス界でよく知られている中国人銀行家のケースに移り、その晩のうちに明らかになったことだが、不特定の理由で拘留がさらに 3 ヶ月延長されることになった。ミンツは、「常に透明性をもって、倫理的に、適用される法律や規制を遵守して業務を行っている」と述べた。ベインは「中国当局と適切に協力している」と述べた。キャプビジョンは、中国の国家安全保障規則を断固として遵守すると誓った。

当局がなぜアドバイザーたちを狙い撃ちにしたのかは不明だ。アメリカが中国による強制労働を非難している新疆ウイグル自治区や、先進的なチップを差し止めることで中国の半導体産業の足かせにしようと考えている中国での彼らの調査に関係しているという噂が飛び交っている。明確な情報がなく、自国政府からの圧力に直面しているため、一部の外国人たちは中国への投資をやめようとしている。シリコンバレーのベンチャーキャピタルの雄、セコイア・キャピタルは 6 月 6 日、中国部門との決別を決定した。6 月 10 日付のフィナンシャル・タイムズ紙は、マイクロソフトが人工知能のトップ研究者数十人を中国からバンクーバーに移すと報じた。スイスの資産運用会社の社長は、「正直言って、（中国は）投資対象にならないと思う」とささやく。多くの外国人も同じ意見だ。それでも、彼らの多くにとって中国は、見捨てるにはあまりにも大きな獲物であることに変わりはない。従って、中国に留まる者は、強引な大国と共存することを学ばなければならない。

ミンツ、ベイン、キャプビジョンの苦難が外国の役員室の神経を逆なでしたのは、アウトサイダーが遠く離れた土地で足元を固めるために専門知識を頼りにしている調査員、コンサルタント、弁護士、その他のアドバイザーを標的にしたからだ。クライアントは、取引相手を理解し、隠れたリスクを特定し、取引を円滑にするために、このような仲介者を雇うのが一般的だ。

共産党当局は、このような仕事を常に不審に思っており、データ共有や国家機密に関する規則を設けている。実務家の報告によると、今年に入ってから、その取締りがかなり一般的になってきているという。新疆ウイグル自治区やチップ製造のような分野では、企業による調査は完全に禁止されているようだ。アメリカの新たな制裁対象となりう

る、より広範なテクノロジー分野への重要なインプットに関する詳細は、ますます国家機密として扱われるようになってきているようだ。国家とつながりのあるビジネスパーソンの個人情報も同様で、デューデリジェンス会社に目をつけられることが多い。この禁止事項のリストがすべてである可能性は低い。そして、その数は確実に増えている。

世界中の銀行やブローカーに採用され、中国企業の財務情報を提供している中国企業、風情報は、当局から、表向きはデータ・セキュリティ規則に違反しないよう、外国人へのサービス提供を一部停止するように言われている。別のデータプロバイダーである Qichacha も同様だ。外資系企業に勤める中国人アナリストの多くが当局の訪問を受け、中国をより楽観的に描くよう迫られている。アメリカでの規制当局の情報公開によって、ディディ・グローバルの技術サプライヤーに関する秘密や、機密性の高い乗客の居場所が漏れるのではないかという当局の懸念は、昨年ディディ・グローバルをニューヨークから上場廃止に追い込むほど強力だった。

企業調査員が、一般に公開されている、あるいは企業がボランティアで提供している以上の情報を掘り起こそうとすると、事態はさらに茨の道となる。あるコンサルタントが語るように、そのような質問は「すべきではない」のだ。あるコンサルタントは、そのような質問は「聞くべきでない」だけだと語る。現在では、多くのコンサルタントが「デューデリジェンス強化」の要請を断っており、顧客を窮地に追い込むことになりかねない。

電子メールの作成から銀行口座の情報交換に至るまで、ほとんどのビジネス取引で必要とされる平凡な事務的・法的フットワークでさえも、危うくなってきている。ロンドンの調査会社エノドのダイアナ・チョイレバは、「これまで外資系企業が最も心配していたのは、自社の知的財産が中国のライバル企業に漏れることだったが、今は中国のパートナー企業から自社への情報の流れに頭を悩ませている」と指摘する。あるグローバルな法律事務所のボスは、技術的に中国のパートナーとのやり取りができなくなったという。多くの企業がそうであるように、問題の中国企業が国家とつながりがある場合、その情報はすべて国家機密に分類される可能性がある。

外資系企業は、この危険な新しい環境を乗り切ろうと躍起になっている。偶発的なデータ漏洩を避けるため、契約書や電子メールを含むすべての情報交換を解析するソフトウェアの開発を検討している企業もある。また、コンピューターが機密であるとフラグを立てたデータを確認するための人材を雇い、訓練する必要もあるだろう。専門家はこれを、銀行やその他の多国籍企業が10年以上前に導入し始めたマネーロンダリング防止システムと比較している。

欧米企業の多くも、新たなリスクに対処するための「行動計画」の策定に着手している。これらの計画は社内の弁護士や外部の法律事務所によって作成されており、多くの場合、多国籍企業の地域支社の要請で作成されている。法律事務所ホーガン・ロヴェルズのベンジャミン・コストルゼヴァによれば、これらの計画の範囲と深さは、企業が日

常に作成しているものとは異なるという。これらの計画は、データ、知的財産、国家安全保障など、めまぐるしく変化する中国の法律や、同様に変幻自在なアメリカの規制に関する広範な調査に基づいている。その規定は、可能な限り、関係する中国企業や個人の評価に基づいている。

このプランが考慮する不測の事態には、突然中国からの撤退を余儀なくされた場合のオフィスの賃貸契約、雇用契約、その他の法的責任の見直しが含まれる。企業はまた、中国に幹部を派遣することにも慎重になっている。ある鉱業会社の幹部は、中国本土を訪問する際には、逮捕されたり中国政府当局と衝突したりした場合にどのように行動すべきかを話し合うため、会社の弁護士と長時間のミーティングを行うようになったと語る。このようなトレーニングがなければ、コンプライアンス部門は中国への出張にサインしないだろう、と幹部は言う。

一方、中国のデータ法を確実に遵守するため、外国企業と中国企業の合併企業は情報の処理・保存方法を再構築していると、あるアドバイザーは説明する。表向きは一つの組織として運営されている合併企業の多くは、外国パートナーが国家機密とみなされるようなものを保有することにならないよう、データのホスティングを分割している。中国の知的財産はすべて中国のサーバーに保管される。

追い詰められる現金

調査会社キャピタル・エコノミクスのマーク・ウィリアムズ氏は、中国と西側諸国が対立した場合、多国籍企業の資金が差し押さえられたり、凍結されたりするのではないかという懸念も高まっていると言う。これに対し、一部の外資系企業は、中国とその資本規制に対する全体的な財務エクスポージャーを減らすような企業構造を導入しているとアドバイザーは言う。ひとつの策略は、中国に新会社を設立し、中国の銀行から借りた資金で、外資系企業の中国子会社が保有する資産を買い取るというものだ。その後、元の会社は売却代金を海外に送金する。これらの資産が差し押さえられた場合、負債は中国の銀行に帰属し、外資系多国籍企業やその海外の銀行には帰属しない。

このような取り決めが可能になったのは、新しく設立された外国企業への融資基準を緩和した過去4年間の一連の規則改正のおかげである。このような仕組みは今のところ珍しいが、一部のアドバイザーは、信頼悪化の兆候と見ている。中国の夢をあきらめたくないという決意する外国企業が不可能な状況に陥るにつれ、この信頼がさらに悪化するのはほぼ確実だ。欧米の制裁に従わなければならない、同時に中国のますます厳しくなる法律と、国境を越えた情報の流れをコントロールしたいという習近平氏の願望にも従わなければならない。システムを機能させるためには、中国か西側のどちらかが見て見ぬふりをしなければならない。かつての中国は、経済成長のためならそれを厭わなかった。今は違う。



The upside of workplace jargon

Acronyms and slang can help build cultures and improve efficiency

Jun 15th 2023

An idea to run up the flagpole: jargon gets an overly bad press. Not the kind of jargon that involves using the words “flagpole” and “run up”, but the kind that binds teams together. The kind that is exemplified by the term “nub”. In the very unlikely event that you find yourself on board a submarine but are not a member of the crew, you will be a nub.

A nub is a “non-useful body”—someone who uses up oxygen, food and space and offers nothing in return. A nub is someone who is not on the team, and the opacity of jargon gives the word extra bite. Only insiders know what it means.

Useful crew members have their own names. This cast of characters includes nukes, coners, shower techs and other bubbleheads whose jobs may include looking after Sherwood Forest. (If you need to ask, you are a nub.) Although submarines are unusual environments, the use of jargon to signify specific practices, objects and people is prevalent in workplaces everywhere.

Some of this jargon is not much more than slang. The “blue goose” is what White House staffers call the travelling presidential lectern. The “grid” is the nickname for the diary of planned policy announcements by the British government. Doctors have a private vocabulary for patients when they are out of earshot. “*Status dramaticus*” is how some medics diagnose people who have not much wrong with them but behave as though death is nigh; “ash cash” is the fee that British doctors pocket for signing cremation forms.

Such shared language is not exactly high-minded but it does serve a useful purpose—creating a sense of tribe and of belonging. Each company generates its own particular lexicon. The ge logo is also known as “the meatball” by people inside the industrial firm. At Stripe, a digital-payments company, hiring-committee meetings are called “tropes”. A “fourth leader” is what journalists at *The Economist* call lighthearted opinion articles. No one knows why; it is usually the fifth of five editorials. But the knowing is enough. The code confers membership.

Jargon can spread for practical reasons as well as cultural ones. The airline industry has the usual slang, from “deadheads” (off-duty crew on a commercial flight) to “George” (a common nickname for the autopilot). But codifying knowledge in agreed ways can be a serious business. Well over 1,000 passengers and crew lost their lives between 1976 and 2000 in accidents where misunderstandings over language were found to have played a role. Pilots use highly standardised and scripted terminology in order to reduce the scope for potentially fatal errors.

Terms can arise as a way of increasing efficiency. A paper published last year, by Ronald Burt of Bocconi University and Ray Reagans of the Massachusetts Institute of Technology, looked at how jargon emerges naturally among groups. It describes an experiment in which volunteers are assigned to teams. Each team member is separately assigned a set of symbols, and one symbol is common to all of them. Team members must quickly identify this shared symbol by sending messages to each other that describe what they have been given.

To start with, the teams use quasi-sentences and generic words to get across what they are seeing (one symbol “looks like its leg is out in a kicking motion”). Soon enough everyone in the team is calling it “kicking man” or “kicker”. As rounds progress a tacitly agreed vocabulary allows teams to identify the common symbol more and more quickly. Different teams alight on different forms of jargon for each symbol, but the effect is the same: everyone knows what is meant and things get done faster.

Jargon can be desperately unhelpful. The criminal-justice system is made more intimidating, to victims and suspects alike, by confusing terminology. Conversations between doctors and patients go much better when everyone understands each other. One reason why management jargon arouses so much irritation is because it usually substitutes for something that was doing the job perfectly well. No one hears the words “Let’s talk about it later” and feels baffled. Plenty of people do hear the phrase “Let’s put a pin in it” and wish they had a sharp object to hand.

Let's talk later. = 後で話そう！（今はそれどころじゃない）

“put a pin in it” 保留する

あるアイデアが、現時点では実行すべきではないが、将来的な再検討に値することを示すために使われる表現

There is an awful lot of non-useful blather out there, in other words. But the fact that jargon emerges spontaneously and repeatedly suggests it has its merits. In the right circumstances it

can help build a culture and act as a useful shorthand. If you think all jargon is worthless, it may be time to circle back.

circle back : また、持ち帰ってあとで回答する？いつも即答してくれないじゃない。いい加減にしてよ

職場の専門用語の利点

頭字語や俗語は文化構築や効率向上に役立つ

2023年6月15日

フラッグポールを駆け上がるアイデア：専門用語は悪評が多い。「ナブ」という言葉に代表されるようなものだ。万が一、潜水艦に乗艦していても乗組員でない場合は、ナブとなる。

ナブとは「役に立たない体」のことで、酸素も食料もスペースも使い果たし、何の見返りもない人のことだ。専門用語の不透明さが、この言葉に特別な意味を与えている。その意味は内部の人間しか知らない。

有用なクルーにはそれぞれ名前がある。核兵器担当者、カバー担当者、シャワー技術者、その他シャーウッドの森の世話を仕事とするようなおバカさんたちだ。専門用語のなかには、俗語にすぎないものもある。ブルーグース」とは、ホワイトハウスの職員が大統領用の移動式演説台を呼ぶときの呼び名である。「グリッド」とは、英国政府による政策発表予定日記の愛称である。医師は、患者の耳に届かないところにいるとき、患者のために私的な語彙を持っている。「ステイタス・ドラマティカス (Status dramaticus)」とは、たいした病気でもないのに死が間近に迫っているかのように振舞う患者を診断する医師のことで、「アッシュ・キャッシュ (ash cash)」とは、英国の医師が火葬用紙にサインする際にポケットに入れる手数料のことである。

このような共通語は決して高尚なものではないが、部族意識と帰属意識を高めるという有用な目的を果たす。各企業はそれぞれ独自の語彙を生み出している。ge のロゴは、企業内部では「ミートボール」とも呼ばれている。デジタル決済会社のストライプでは、採用委員会の会議のことを「トロペ」と呼ぶ。「第4のリーダー」とは、『エコノミスト』誌の記者が軽妙なオピニオン記事を呼ぶものだ。その理由は誰にもわからない。通常は5つの社説のうちの5番目である。しかし、知っているだけで十分だ。コードはメンバーシップを与える。

専門用語は文化的な理由だけでなく、実用的な理由からも広まることもある。航空業界には、「デッドヘッズ」（民間便の非乗務員）から「ジョージ」（自動操縦士の愛称）まで、お決まりのスラングがある。しかし、合意された方法で知識を体系化することは、深刻なビジネスになりかねない。1976年から2000年までの間に、言葉をめぐる誤解が原因とされる事故で1,000人以上の乗客・乗員が命を落としている。パイロット

は、致命的なミスの可能性を減らすために、高度に標準化され、台本化された専門用語を使用する。

専門用語は、効率を高める方法として生まれることがある。ボッコニー大学のロナルド・バートとマサチューセッツ工科大学のレイ・レーガンズが昨年発表した論文では、専門用語が集団の中でどのように自然に生まれるかを研究している。この実験では、ボランティアがチームに割り当てられる。各チームメンバーには個別に記号が割り当てられ、1つの記号は全員に共通する。チームメンバーは、与えられたものを説明するメッセージを互いに送り合うことで、この共通のシンボルを素早く特定しなければならない。

まず始めに、各チームは擬似的な文章や通称的な単語を使って、自分たちが見ているものを伝える（あるシンボルは「足を出して蹴るような動きをしているように見える」）。やがて、チーム全員がそれを「キックマン」あるいは「キッカー」と呼ぶようになる。ラウンドが進むにつれ、暗黙のうちに合意されたボキャブラリーによって、チームは共通のシンボルをますます素早く識別できるようになる。チームによって、各シンボルの専門用語の形は異なるが、効果は同じである：誰もが意味を理解し、物事がより速く進むようになるのだ。

専門用語は役に立たないこともある。刑事司法制度は、混乱した専門用語によって、被害者にも容疑者にも威圧感を与えている。医師と患者の会話は、全員がお互いを理解することで、より円滑に進む。経営に関する専門用語が多くの苛立ちを引き起こす理由のひとつは、それが通常、その仕事を完璧にこなしていたものの代わりとなるからである。「後で話しましょう」という言葉を聞いて困惑する人はいない。「ピンを刺そう」という言葉を聞いて、鋭いものが手元にあればと思う人は大勢いる。

つまり、世の中には役に立たない言葉がたくさんあるのだ。しかし、専門用語が自然発生的に繰り返し出てくるという事実は、専門用語にも利点があることを示唆している。適切な状況下であれば、専門用語は文化の構築に役立ち、有用な速記録として機能する。専門用語はすべて無価値だと考えているのなら、そろそろ引き返す時かもしれない。



Which sport is the best business?

American sports leagues are more competitive, lucrative and monopolistic than European ones
Jun 15th 2023

The 2023 finals of America’s National Basketball Association (nba) and Europe’s football Champions League were both history-making events, in rather different ways. On June 12th the basketball contest crowned a small-city team that had never before won a championship, the Denver Nuggets. They defeated an unlikely challenger in the Miami Heat, the last-seeded team among the eight playoff teams in its conference. Had Miami won, that would have been a first for such a lowly side. Meanwhile, the uefa Champions League final, held on June 10th, featured

a powerhouse from Britain, Manchester City, defeating a mainstay of European football, Italy's Inter Milan.

European and British football leagues generally let teams spend as much as they want on players, as long as they do not lose too much money. More successful sides tend to earn more money, and so have more cash to splurge on star players—which in turn translates into more success on the pitch, and so on. The week before its Champions League triumph, Man City snatched the English fa Cup, beating Manchester United, another deep-pocketed team. Man United and Man City have won 20 out of the past 31 English Premier League titles; the Champions League (or its predecessor, the European Cup) has been won by Real Madrid and ac Milan, Inter's arch-rival, 21 out of 68 times.

Across the Atlantic, meanwhile, the sports world's most lucrative competition, the National Football League (nfl, which involves the non-soccer variety) has a hard salary cap, leading to more parity among teams. The top two squads have won only 12 of 56 Super Bowls, the annual tournament's final round. The penalty for breaking the nba's current \$124m salary cap was bumped up in 2011 and again this year in a revenue-sharing deal negotiated between the players' union and owners. "The new deal is basically trying to prevent superteams," says Brian Windhorst of espn, a television network. And it seems to be working. *The Economist's* analysis of nba data shows that a broader set of teams have indeed made it to the playoffs in recent history. In the five years to 2023, 29 of the nba's 30 squads made the league's knockout stage at least once (the Charlotte Hornets are the exception). That has not happened since the five years to 2008, itself an unusually competitive period.

American sporting socialism, then, appears to lead to more competitive contests than Europe's winner-takes-all approach. But do more competitive leagues make for better business? Here the evidence is mixed. On the one hand, unpredictability may drive interest—why watch when you know who will win? The possibility of an underdog's success might help small teams develop devoted fan bases. On the other hand, people love a winner. Mr Windhorst notes that seasons in which big-name teams like the Boston Celtics have dominated were some of the nba's most money-making years. In 2022, when the finals pitted the Celtics against San Francisco's Golden State Warriors, another star team, the league raked in record revenues of \$10bn.

Another structural difference between American and European sport is easier to correlate with their moneymaking potential. Unlike European football, where teams can be promoted or relegated across various tiers of leagues, American sports tend to be "closed"—there is no way for new teams to accede to the top tournament. "The Europeans see this as fundamental to the organisation of team sports," explains Stefan Szymanski of the University of Michigan, Ann Arbor. Count all the tiers, and more than 1,000 clubs across Europe hope to compete in the Champions League. The nba's 30 or the nfl's 32 make for more concentrated markets. And concentration leads to riches. (That explains why the threat of a breakaway league of elite teams hangs over European football.)

Last year the nfl's revenues reached \$19bn, nearly three times as much as the English Premier League, which probably boasts more fans worldwide than all the American sports put together (see chart). As a result, American teams, which partake in the bonanza, fetch higher valuations. Over the past decade the value of the average nfl and nba teams has grown by more than 300% and 600%, respectively, compared with a rise of 170% for America's booming stockmarket. A willingness to sacrifice profits for participation makes Europe's sport look European, after all.

どのスポーツが最高のビジネスか？

アメリカのスポーツリーグはヨーロッパのリーグより競争が激しく、儲かり、独占的である

2023年6月15日

2023年、アメリカのナショナル・バスケットボール・アソシエーション（nba）とヨーロッパのサッカー・チャンピオンズリーグの決勝戦は、それぞれ異なる意味で歴史的なイベントとなった。6月12日、バスケットボールの決勝戦では、これまで一度も優勝したことのない小さな都市のチーム、デンバー・ナゲッツが戴冠した。彼らはマイアミ・ヒートという、同カンファレンスのプレーオフ進出8チームの中で最下位に沈んでいたチームを破ったのだ。もしマイアミが勝っていれば、このような格下チームにとっては初めての出来事だった。一方、6月10日に行われたUAチャンピオンズリーグ決勝では、イギリスの強豪マンチェスター・シティが、ヨーロッパサッカーの大黒柱であるイタリアのインテル・ミラノを破った。

欧州や英国のサッカーリーグは一般的に、チームがあまり損をしない限り、好きなだけ選手にお金を使わせている。より成功しているチームは、より多くの収入を得る傾向があるため、スター選手により多くの資金をつぎ込むことができる。チャンピオンズリーグ優勝の前週、マン・シティはイングランド・カップでマンチェスター・ユナイテッドを破った。過去31回のイングランド・プレミアリーグ優勝のうち、マン・ユナイテッドとマン・シティが20回を制し、チャンピオンズ・リーグ（またはその前身であるヨーロッパ・カップ）は、レアル・マドリードとインテルの宿敵であるACミランが68回中21回を制している。

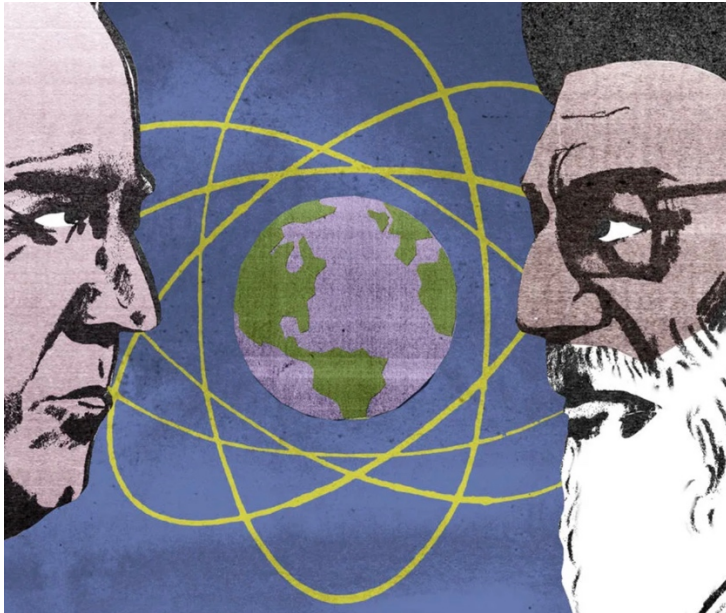
一方、大西洋の向こう側では、スポーツ界で最も収益性の高い競技であるナショナル・フットボール・リーグ（NFL、サッカー以外の競技を含む）のサラリーキャップが厳しくなっており、チーム間の平等性が高まっている。年間トーナメント最終戦であるスーパーボウルでは、上位2チームが56回中12回しか優勝していない。NBAの現在のサラリーキャップ1億2,400万ドルを破った場合のペナルティは、選手組合とオーナーの間で交渉された収益分配契約において、2011年と今年も引き上げられた。「新しい契約は、基本的にスーパーチームを防ごうとしている」とテレビ局espnのブライアン・ウィンドホーストは言う。そして、それはうまくいっているようだ。エコノミスト誌がNBAのデータを分析したところ、近年の歴史において、より幅広いチームがプレーオフに進出していることがわかった。2023年までの5年間で、nbaの30チームのうち29チームが少なくとも一度は勝ち抜き戦に進出した（シャーロット・ホーネッツは例

外)。このようなことは、2008年までの5年間、それも異常に競争の激しかった時期以来起こっていない。

アメリカのスポーツ社会主義は、ヨーロッパの勝者総取りのアプローチよりも競争的な試合をもたらすように見える。その根拠はさまざまだ。一方では、予測不可能性が興味をそそるかもしれない。劣勢チームが成功する可能性は、小さなチームが熱狂的なファンを育てるのに役立つかもしれない。ウィンドホースト氏は、ボストン・セルティックスのようなビッグネーム・チームが圧倒的な強さを見せたシーズンは、NBAで最も収益性の高い年だったと指摘する。セルティックスがサンフランシスコのゴールデンステート・ウォリアーズと対戦した2022年の決勝戦では、リーグは100億ドルという記録的な収益を上げた。

アメリカとヨーロッパのスポーツのもうひとつの構造的な違いは、金儲けの可能性と関連付けやすいことだ。チームがさまざまなレベルのリーグに昇格したり降格したりできるヨーロッパのサッカーとは異なり、アメリカのスポーツは「閉鎖的」である傾向がある。ミシガン大学アナーバー校のステファン・シーマンスキー氏は、「ヨーロッパでは、チームスポーツの組織として、これが基本だと考えられている」と説明する。チャンピオンズリーグへの出場を希望するクラブは、ヨーロッパ中に1,000以上ある。NBAの30やNFLの32は、より集中した市場を形成している。そして、集中は富につながる。(欧州サッカー界にエリートチームによるリーグ離脱の危機が漂っているのも、そのためだ)。

昨年のNFLの収益は190億ドルに達し、イングランドのプレミアリーグの3倍近くである。その結果、大当たりに参加するアメリカのチームの評価額は高くなる。過去10年間で、平均的なNFLとNBAのチーム価値はそれぞれ300%以上、600%以上上昇したのに対し、アメリカの株式市場は170%上昇した。参加するために利益を犠牲にすることを厭わない姿勢が、ヨーロッパのスポーツをヨーロッパ的なものになっているのだ。



America wants to lower tensions with Iran. Good
Now is the time to buy some time
Jun 21st 2023

Iran cannot rival [Ukraine](#) and Taiwan for headlines, but it could soon prove [as dangerous](#) as either. Its nuclear-weapons programme has put its regime in a position to dash for a bomb. Because full-blown negotiations are impossible, the threat could yet draw the Middle East into war—including through American strikes on Iranian nuclear facilities. That is why it is good that the Biden administration is seeking to lower tensions.

Since 2018, when President Donald Trump [recklessly left](#) a pact between Iran and a group of world powers, known as the Joint Comprehensive Plan of Action (jcpoa), Iran has faced fewer constraints on its nuclear programme. The original pact lifted some sanctions; and in return, Iran agreed to abide by a set of commitments until at least 2030, including that it would cap its uranium enrichment at 3.67% and accept intrusive inspections. The goal was to freeze at a year the time needed to enrich a bomb's worth of uranium.

Mr Trump viewed this as “the worst deal ever”, yet he also decided against a military strike (the plans for one may be in his stash of classified documents). Iran has responded by accelerating its enrichment activity and continuing to act as a menace in other ways. It has supplied fleets of drones to Russia. Since September, after a young woman died in the custody of Iran's morality police, it has crushed anti-regime protests at home. In February international inspectors found particles of uranium enriched to 83.7%, just short of the 90% typically needed for a bomb, leading Israel to warn that it may attack.

The new arrangement being discussed between America and Iran—no one is calling it a deal—would seek to [lower the temperature](#). Iran would cap enrichment at 60% and accept more inspections. America would ease sanctions somewhat, for example by letting Iraq and South Korea honour \$10bn of payments they owe Iran. Congressional approval would not be needed.

The arrangement would reward Iran for slightly less dangerous behaviour even as it flirts with becoming a nuclear-weapons state. That sounds like a dreadful outcome, until you consider the alternatives. Mr Trump's policy of bringing down the regime through sanctions has failed. gdp has shrunk by 44% since 2012 in dollar terms, but the mullahs and Revolutionary Guards are retaining power by spilling blood: 349 people have been executed this year. In the past year oil exports, mostly to China, have risen from under 1m barrels a day, to over 1.5m. A Chinese-brokered deal with Saudi Arabia has left Iran less isolated.

The jcpoa is dead: Iran's breakout time is measured in days, not years; the deal's backers in Tehran have lost sway; and the possibility of Mr Trump being re-elected means America cannot make a credible long-term commitment. The military option is no better. American-led strikes would not destroy Iran's nuclear effort, only set it back months or years. They might also ignite a regional war. America has other priorities: helping Ukraine and deterring China in Asia. The last thing it needs is a conflict in the Middle East.

breakout time ブレイクアウトタイム◇核爆弾 1 個を製造するのに必要な量のウランを取得するのに要する時間

Today the conditions for a grand bargain with Iran are not in place. That could change. When Ayatollah Ali Khamenei, Iran's 84-year-old supreme leader, eventually dies it could trigger a succession struggle. A deal between Saudi Arabia and Israel could shake up Middle Eastern diplomacy. With an eye on its oil supplies, China could press Iran to act more responsibly. Even if a grand bargain proves permanently out of reach, the intensity of the Ukraine war could one day fade, freeing up American military resources. Buying time while retaining the option of using force against Iran is the least bad option.

アメリカはイランとの緊張緩和を望んでいる。グッド
今こそ時間を稼ぐ時
2023 年 6 月 21 日

イランは、ウクライナや台湾に匹敵するような大きな話題にはならないが、近い将来、どちらにも劣らない危険な存在になる可能性がある。核兵器開発計画によって、イランの政権は爆弾製造に猪突猛進できる状況にある。本格的な交渉は不可能であるため、この脅威は中東を戦争へと引き込む可能性がある。だからこそ、バイデン政権が緊張を緩和しようとしているのは良いことだ。

ドナルド・トランプ大統領が無謀にも、イランと世界列強グループとの間で結ばれた

「包括的共同行動計画（jcpoa）」と呼ばれる協定から離脱した 2018 年以降、イランは核開発計画に関する制約を受けることが少なくなった。当初の協定は一部の制裁を解除し、その見返りとしてイランは少なくとも 2030 年まで、ウラン濃縮を 3.67%に制限し、立ち入り検査を受け入れるなど、一連の約束を守ることに同意した。目標は、爆弾 1 個分のウラン濃縮に必要な時間を 1 年で凍結することだった。

トランプ氏はこれを「史上最悪の取引」と見なしたが、軍事攻撃も断念した（軍事攻撃の計画は機密文書の隠し場所にあるかもしれない）。イランはこれに対し、濃縮活動を加速させ、他の方法で脅威として行動し続けている。イランはロシアに無人偵察機の艦隊を提供している。イランの道徳警察が若い女性を拘束して死亡させた 9 月以降、イランは国内の反体制デモを鎮圧した。2 月には国際査察団が、爆弾に通常必要とされる 90%にわずかに届かない 83.7%まで濃縮されたウランの粒子を発見し、イスラエルは攻撃する可能性があるかと警告した。

アメリカとイランの間で話し合われている新しい取り決め（誰もこれを取引とは呼んでいない）は、この温度を下げようとするものである。イランは濃縮の上限を 60%とし、より多くの査察を受け入れるだろう。アメリカは制裁をいくらか緩和し、たとえばイラクと韓国がイランに支払うべき 100 億ドルの支払いを履行させる。議会の承認は必要ないだろう。

この取り決めは、イランが核兵器保有国になろうとしているにもかかわらず、イランの危険な行動を少し抑えただけで、イランに報いることになる。これは恐ろしい結果のように聞こえるが、代替案を考えるまではそうではない。ドル換算で 2012 年以降、GDP は 44%減少しているが、ムラ人と革命防衛隊は血を流すことで権力を維持している：今年、349 人が処刑された。過去 1 年間で、主に中国への石油輸出は 1 日 100 万バレル未満から 150 万バレル以上に増加した。中国が仲介したサウジアラビアとの取引により、イランの孤立は緩和された。

JCPOA は死んだ：イランの核爆弾 1 個を製造するのに必要な量のウランを取得するのに要する時間は年単位ではなく日単位で測られ、テヘランの取引支持者は影響力を失い、トランプ氏が再選される可能性は、アメリカが信頼できる長期的なコミットメントをすることができないことを意味する。アメリカ主導の攻撃は、イランの核開発を破壊するどころか、数カ月から数年遅らせるだけだ。また、地域戦争を引き起こすかもしれない。アメリカには、ウクライナを支援し、アジアで中国を抑止するという他の優先事項がある。中東での紛争は、アメリカにとって一番避けたいことなのだ。

ブレイクアウトタイム◇核爆弾 1 個を製造するのに必要な量のウランを取得するのに要する時間

今日、イランとの大筋合意の条件は整っていない。84 歳になるイランの最高指導者ハ

メネイ師が死去すれば、後継者争いが勃発する可能性がある。サウジアラビアとイスラエルの間の取引は、中東外交を揺るがしかねない。中国は自国の石油供給を見据え、イランにより責任ある行動をとるよう圧力をかける可能性がある。たとえ大筋合意が永久に実現しないとしても、ウクライナ戦争の激しさがいつか薄れ、アメリカの軍事資源が解放されるかもしれない。イランに対する武力行使の選択肢を残しながら時間を稼ぐことは、一番ましな選択肢である。



China's economic recovery is spluttering. The prognosis is not good
There are lessons from Japan's long stagnation
Jun 22nd 2023

When the Chinese government abruptly abandoned its zero-covid policy at the end of 2022, all bets were on a rapid economic rebound. After nearly three years of restrictions, the world's second-largest economy would, the thinking went, come roaring back.

In the event, China has reopened [with a whimper](#), not a bang. A range of economic indicators, including retail sales and investment, have risen less rapidly than expected. Some analysts now think the economy might not have grown at all during the second quarter. At this rate, the government's modest gdp target, for growth in 2023 of 5%, will only just be met.

There are several reasons to be gloomy about China's economic prospects, from America's export controls on advanced semiconductors and skittish foreign investors, to President Xi Jinping's crackdown on big tech firms. But the main culprit for the recent weakness is property, which before the pandemic was a crucial source of growth across the economy. Activity slowed, first as the government sought to rein in heavily indebted developers, and then more recently as sales have stayed weak. Between January and May, for instance, real-estate investment fell by 7.2%, compared with the same period a year ago. The danger is that the property bust now becomes an enduring malaise.

The end of the long property boom has hurt the economy in several ways. It has dragged down construction and all the associated services needed for housebuilding and sales. Because homeowners are less likely to spend money if they are worried about their most valuable asset, the end of the boom has probably also depressed consumption. Many businesses in China use property as collateral for their borrowing, so it is likely to have cooled private investment, too.

Property bubbles rarely end well. America's last housing blow-up set off a global financial crisis. But the most instructive comparison for China today is Japan in the 1980s. Although it was much richer than China is today, its economic growth, like China's over the past decade and a half, was created by an investment boom, much of which flooded into property.

When Japan's asset-price bubble burst at the end of 1989, growth slowed dramatically. Firms and households, burdened by debt, paid off their liabilities rather than spending on goods and services. Together with a shrinking workforce, this meant that Japan's gdp growth lagged behind the rest of the rich world.

Part of the problem was that policymakers were too slow to respond. It was not until 1999 that the Bank of Japan cut its benchmark rate to zero; the government directed stimulus towards investment, rather than consumption. The bust turned into decades of stagnation.

Unfortunately, China looks as if it may repeat the same mistake. The government remains fond of directing stimulus to investment, rather than towards [handouts](#). The central bank is cutting rates, but by a paltry tenth of a percentage point at a time. China may also be in a worse position than Japan. Although Chinese leaders' fanfare about "common prosperity" raised hopes that a more equal distribution of income could raise consumption, the share of household spending in gdp is 38%, well below the global average of 55%. In the past six years it has not increased.

Calling all hedonists

Even if China wanted to foster more consumption-led growth, it would not easily be able to do so. Many of the government's economic policies are still designed to promote exports and investment, and to suppress consumption. Sustainably boosting households' spending, such as by building up sturdier safety-nets, would take years to accomplish. The property-driven gloom could hover over the economy not just for the rest of the year, but far into the future.

DP1: Do you agree with the Economist's analysis of China's recovery?

DP2: Do you think China's current condition is similar to that of Japan in the 1980s?

中国経済の回復が遅れている。見通しは良くない。

日本の長期停滞から学ぶべきこと

2023年6月22日

中国政府が2022年末にゼロ・コロナ政策を突然放棄したとき、すべての賭けは急速な景気回復にあった。3年近くにわたる規制の後、世界第2位の経済大国は復活を遂げるだろうと考えられていた。

しかし実際には、中国経済の再開は鳴かず飛ばずだった。小売売上高や投資など、さまざまな経済指標は予想を下回るペースで上昇している。一部のアナリストは、第2四半期の経済成長はまったくなかったのではないかと見ている。このままでは、2023年のGDP成長率5%という政府の控えめな目標も、ギリギリ達成できる程度にとどまるだろう。

アメリカの先端半導体輸出規制や外国人投資家の冷ややかな態度、習近平国家主席による大手ハイテク企業への取り締まりなど、中国経済の先行きを悲観する理由はいくつかある。しかし、最近の低迷の主な原因は不動産である。パンデミック以前は、経済全体の成長の重要な源泉であった。まず政府が多額の負債を抱えたデベロッパを抑制しようとしたため、活動が鈍化した。例えば、1月から5月までの不動産投資は前年同期比で7.2%減少した。危険なのは、不動産不況が長期化することだ。

長い不動産ブームの終焉は、いくつかの点で経済に打撃を与えた。建設業や、住宅建設・販売に必要なすべての関連サービスの足を引っ張った。住宅所有者は自分の最も貴重な資産に不安を感じれば、お金を使う可能性が低くなるため、ブームの終焉はおそらく消費も落ち込ませた。中国では多くの企業が借入の担保として不動産を利用しているため、民間投資も冷え込んでいる可能性が高い。

不動産バブルはめったにうまく終わらない。アメリカの前回の住宅爆発は、世界的な金融危機を引き起こした。しかし、現在の中国にとって最も参考になる比較対象は、1980年代の日本である。当時の日本は現在の中国よりはるかに豊かだったが、過去15年の中国の経済成長のように、投資ブームによってもたらされた。

1989年末に日本の資産価格バブルが崩壊すると、成長は劇的に鈍化した。負債を抱えた企業や家計は、商品やサービスに支出するよりも負債を返済した。労働人口の減少も相まって、日本のGDP成長率は他の豊かな国に比べて遅れていた。

問題のひとつは、政策決定者の対応が遅すぎたことだ。日銀が基準金利をゼロに引き下げたのは1999年のことで、政府は消費よりもむしろ投資に景気刺激策を向けた。不況は数十年の停滞に変わった。

残念ながら、中国は同じ過ちを繰り返すかもしれない。政府は依然として、景気刺激策を配るよりもむしろ投資に向けることを好んでいる。中央銀行は金利を引き下げているが、一度に10分の1ポイントというわずかなものだ。中国もまた、日本より悪い立場にあるかもしれない。中国の指導者たちは「共同富裕」を謳い、より平等な所得分配が消費を高めるという期待を抱かせたが、GDPに占める家計支出の割合は38%で、世界平均の55%を大きく下回っている。

快樂主義者に告ぐ

中国が消費主導の成長を促進したくても、簡単にはできないだろう。政府の経済政策の多くは、輸出と投資を促進し、消費を抑制するように設計されている。セーフティネットの強化など、家計の支出を持続的に増やすには何年もかかるだろう。不動産主導の憂鬱は、今年いっぱいだけでなく、ずっと先まで経済を覆う可能性がある。



Investors must prepare for sustained higher inflation

The costs of taming price rises could prove too unpalatable for central banks

Jun 22nd 2023

At first glance the world economy appears to have escaped from a tight spot. In the United States annual inflation has fallen to 4%, having approached double digits last year. A recession

is nowhere in sight and the Federal Reserve has felt able to take a break from raising interest rates. After a gruesome 2022, stockmarkets have been celebrating: the s&p 500 index of American firms has risen by 14% so far this year, propelled by a resurgence in tech stocks. Only in Britain does inflation seem to be worryingly entrenched.

The trouble is that the inflation monster has not truly been tamed. Britain's problem is the most acute. There, wages and "core" prices, which exclude energy and food, [are rising](#) by around 7%, year on year. But even as headline rates elsewhere have dropped as the energy shock has faded, core inflation has been frustratingly stubborn. In both America and the euro area it exceeds 5%, and has been high over the past year. Across the rich world many governments are adding fuel to the fire by running budget deficits of a scale typically seen during deep economic slumps.

As a result, central banks face agonising choices. What they do next will reverberate across financial markets, threatening uncertainty and upheaval for workers, bosses and pensioners.

Equity investors are hoping that central banks can return inflation to their 2% targets without inducing a recession. But history suggests that bringing inflation down will be painful. In Britain mortgage rates are surging, causing pain to aspiring and existing homeowners alike. Rarely has America's economy escaped unscathed as the Fed has raised rates. By one reckoning, the unemployment rate would have to rise to 6.5% for inflation to come down to the Fed's target, the equivalent of another 5m people being out of work. Rising interest rates imperil financial stability in the euro area's most indebted member countries, notably Italy.

Moreover, the secular forces pushing up inflation are likely to gather strength. Sabre-rattling between America and China is leading companies to replace efficient multinational supply chains with costlier local ones. The demands on the public purse to spend on everything from decarbonisation to [defence](#) will only intensify.

Central bankers vow that they are determined to meet their targets. They could, by raising rates, destroy enough demand to bring inflation down. Were they to keep their word, a recession would seem likelier than a painless disinflation. But the costs of inducing a recession, together with the longer term pressures on inflation, suggest another scenario: that central banks seek to evade their nightmarish trade-off, by raising rates less than is needed to hit their targets and instead [living with higher inflation](#) of, say, 3% or 4%.

This approach would resemble the "opportunistic disinflation" espoused by some Fed governors in the late 1980s. Rather than deliberately inducing recessions to bring inflation down, they sought to do so passively, from cycle to cycle. Yet today's markets are not prepared for such tactics. The pricing of inflation-linked Treasuries, for instance, is consistent with average inflation expectations of 2.1% over the next five years, and 2.3% in the five years thereafter. A world of higher sustained inflation would therefore involve an epochal shift for financial markets. Unfortunately, it would be volatile, wrong-foot investors and pit winners against losers.

「opportunistic disinflation（日和見主義的なインフレ抑制策）」

One source of volatility could stem from the damage to central banks' reputations. In the decades since the 1980s they have trumpeted their commitment to targets. Yet over the past two years they have failed to anticipate the persistence of inflation. Should they then pay lip service to their unmet targets, they might no longer be taken at their word. In time they could lose the ability to guide the expectations of businesses and their workers. Those expectations could become unmoored and cause lurches in prices, inducing inflation to spiral.

Volatile inflation would hurt companies, and their shares, by making it harder for them to manage their costs and set prices. It would hurt virtually every asset class by raising the likelihood that central banks would have to rush to adjust rates after an unexpected flare-up. That could bring large swings in real yields, prompting investors to demand a discount in compensation for the uncertainty, forcing asset prices down.

The new regime could wrong-foot investors in other ways, too. Were central banks more lax, it would initially flatter the prices of short-term bonds and push down their yields. In time, as the system adjusted to higher inflation, nominal rates would rise to keep real interest rates constant; in anticipation, the price of long-term bonds would fall. Investors could rush into commodities, an inflation hedge. Yet a stampede into the tiny market for futures, which are easier to trade than physical barrels of oil, would risk a bubble.

Higher inflation would also create new winners and losers. Most obviously, inflation involves an arbitrary transfer of wealth from lenders to borrowers, as the real value of debt falls. Heavily indebted borrowers, including governments around the world, may feel like rejoicing. But as bond investors realised they were being stiffed, they could punish recklessness with higher borrowing costs, including in rich countries.

Stiffed : 割に合わない目に遭わせる

Sticker shock

Other financial relationships could also become strained. If inflation was gobbling up four percentage points of returns each year, investors might start to look askance at fund managers' fees. Rising yields would improve the financial health of many defined-benefit pension schemes, by reducing the present value of their future liabilities. But benefits in retirement are not always fully protected from inflation, meaning that the purchasing power of some pensions will eventually be lower than expected. That would fuel voters' ire.

sticker shock とは「価格の高さに驚くこと」です。sticker とは商品に付けられた「値札(シール)」の事です。値札を見て価格の高さに驚くさまから、この表現が生まれました。

Defined benefit pension plan あらかじめ決められ給付金に対し、逆算して掛け金を算出する年金制度です。年金資金を企業側が運用することで、給付額が変動します。年金受給資格期間は 20 年以内です。

Such is the excruciating situation that central banks now find themselves in. They are likely to steer a course between high inflation and recession. Investors seem to believe that this can still end well, but the chances are that it won't.

投資家は持続的なインフレ上昇に備えるべき

物価上昇を抑えるためのコストは、中央銀行にとってあまりに不愉快であることが判明するかもしれない。

2023 年 6 月 22 日

一見すると、世界経済は窮地を脱したように見える。米国の年間インフレ率は、昨年 2 桁に迫ったものの 4%まで低下した。景気後退はどこにも見えず、連邦準備制度理事会（FRB）は利上げを見送った。ハイテク株の復活に後押しされ、アメリカ企業で構成される S&P500 指数は今年これまでに 14%上昇している。インフレが心配なほど定着しているのはイギリスだけだ。

問題なのは、インフレという怪物が本当の意味で飼いならされていないことだ。英国の問題は最も深刻だ。賃金と、エネルギーと食品を除いた「コア」物価は前年比で約 7% 上昇している。しかし、エネルギー・ショックが薄れるにつれて他の国のヘッドライン・レートが下がっても、コア・インフレ率はいらいらするほど頑固である。アメリカでもユーロ圏でもコアインフレ率は 5%を超え、この 1 年間は高止まりしている。豊かな世界では、多くの政府が深刻な景気低迷時によく見られる規模の財政赤字を垂れ流し、火に油を注いでいる。

その結果、中央銀行は苦渋の選択を迫られている。中央銀行が次に何をするかは、金融市場全体に波及し、労働者、経営者、年金受給者に不確実性と動揺をもたらすだろう。

株式投資家は、中央銀行が景気後退を誘発することなく、インフレ率を目標の 2%に戻せることを期待している。しかし、歴史を振り返れば、インフレ率の低下は痛みを伴う。英国では住宅ローン金利が急騰し、住宅取得希望者と既存住宅取得者に痛みをもたらしている。FRB が金利を引き上げても、アメリカ経済が無傷で済んだことはめったにない。ある計算によれば、インフレ率が FRB の目標値まで下がるには失業率が 6.5%まで上昇しなければならない。金利の上昇は、イタリアをはじめとするユーロ圏の最債務国の金融安定を脅かす。

さらに、インフレを押し上げる長期的な要因も強まりそうだ。米国と中国との駆け引きにより、企業は効率的な多国籍サプライチェーンから、よりコストの高い現地サプライチェーンに切り替えようとしている。脱炭素化から国防に至るまで、財政支出に対する要求は強まるばかりだ。

中央銀行は目標を達成する決意を表明している。金利を引き上げれば、インフレ率を下げるのに十分な需要を破壊することができる。もし中央銀行が約束を守るとすれば、痛みを伴わないディスインフレよりも景気後退の方が可能性が高いように思えるだろう。しかし、景気後退を引き起こすコストと、インフレに対する長期的な圧力は、別のシナリオを示唆している：それは、中央銀行が悪夢のようなトレードオフを回避するために、利上げを目標達成に必要な額より低く抑え、その代わりに3%や4%といった高いインフレ率に耐えるというものだ。

このアプローチは、1980年代後半に一部のFRB総裁が唱えた「日和見的ディスインフレ」に似ている。インフレ率を下げるために意図的に不況を誘導するのではなく、サイクルごとに受動的にそうしようとしたのである。しかし、今日の市場はそのような戦術に対応していない。例えば、インフレ連動国債の価格設定は、今後5年間の平均インフレ期待値2.1%、その後5年間は2.3%と一致している。したがって、より高いインフレが持続する世界は、金融市場にとって画期的な変化をもたらすだろう。残念ながら、それは不安定で、投資家の足元をすくい、勝者と敗者を戦わせることになるだろう。

「日和見主義的なインフレ抑制策」。

不安定さの原因のひとつは、中央銀行の評判に傷がつくことだ。しかし、過去2年間はインフレの持続を予想できなかった。目標未達というリップサービスに終始すれば、もはやその言葉通りには受け取られないかもしれない。やがて、企業や労働者の期待を誘導する能力を失いかねない。その期待は揺らぎ、物価の乱高下を引き起こし、インフレをスパイラル化させる可能性がある。

不安定なインフレは、コスト管理や価格設定を困難にすることで、企業やその株を傷つけるだろう。中央銀行が予期せぬ再燃の後、金利の調整を急がなければならなくなる可能性が高まるため、事実上すべての資産クラスに打撃を与えるだろう。その結果、実質利回りが大きく変動し、投資家が不確実性の代償としてディスカウントを要求し、資産価格が下落する可能性がある。

新体制は、他の点でも投資家の足を引っ張る可能性がある。中央銀行がより緩やかであれば、当初は短期債の価格が低迷し、利回りが低下するだろう。やがてインフレ率の上昇に適応するにつれ、実質金利を一定に保つために名目金利が上昇し、それを見越して長期債の価格は下落するだろう。投資家はインフレヘッジであるコモディティに殺到するだろう。しかし、現物よりも取引が簡単な先物市場に殺到すれば、バブルの危険性がある。

インフレ率の上昇はまた、新たな勝者と敗者を生み出すだろう。最も明らかなのは、インフレは借金の実質価値が下がるため、貸し手から借り手への恣意的な富の移転を伴うということだ。世界中の政府を含む重債務者は、喜ぶかもしれない。しかし、債券投資

家は自分たちが不当な扱いを受けていることに気づき、富裕国を含め、借入コストの上昇によって無謀さを罰する可能性がある。

価格ショック

他の金融関係もぎくしゃくするかもしれない。インフレが毎年リターンを4%ポイントも食いつぶしているとしたら、投資家はファンドマネージャーの手数料に疑いの目を向けるようになるかもしれない。利回りが上昇すれば、多くの確定給付型年金制度は、将来債務の現在価値を減らすことで、財務の健全性を向上させるだろう。しかし、退職後の給付は必ずしもインフレから完全に保護されているわけではない、つまり、一部の年金の購買力は最終的に予想よりも低下することになる。これは有権者の怒りを買うだろう。

ステッカーショックとは「価格の高さに驚くこと」です。

確定給付年金制度は、あらかじめ決められ給付金に対し、逆算して掛け金を算出する年金制度です。年金資金を企業側が運用することで、給付額が変動します。年金受給資格期間は20年以内です。

中央銀行が今置かれているのは、このような耐え難い状況である。高インフレと景気後退の狭間で舵を取ることにになりそうだ。投資家たちは、この状況がまだ良い方向に向かうと信じているようだが、そうならない可能性もある。



Blocking the Microsoft-Activision deal would harm consumers
The tie-up promises new kinds of competition in gaming
Jun 22nd 2023

There are more than 14,000 levels in “Candy Crush Saga”, a maddeningly addictive mobile puzzle game. Microsoft’s attempt to buy its publisher, Activision Blizzard, is encountering almost as many obstacles. The \$69bn deal—Microsoft’s largest ever—sailed through the easier stages of the merger game, winning approval from jurisdictions like Japan and the European Union. But in April it was [blocked in Britain](#), with only limited scope for appeal. As we published this, on June 22nd, Microsoft was preparing for a court battle with [American trustbusters](#), who are in an activist mood and seem determined to stop the transaction.

The regulators have two main objections, both misguided. The most talked-about and least concerning is that Microsoft may remove popular Activision games from rival platforms, principally Sony’s PlayStation. True, Microsoft has form in this, having previously bought developers such as Bethesda only to keep their games for itself. But the gaming market is diverse enough for such “exclusives” not to harm competition. By one estimate, a combined Microsoft-Activision would account for only 14% of global gaming revenue among the biggest listed gaming companies. In any case, Microsoft has offered to make Activision’s titles available for at least a decade on other platforms—including Nintendo’s Switch, which currently lacks Activision hits such as “Call of Duty”.

The second, more serious worry is that the deal would allow Microsoft to dominate the next phase of gaming. The firm trails Sony and Nintendo in console sales. But it has been gaining in subscriptions (whereby consumers pay a monthly fee for access to a library of titles) and in cloud gaming (in which the action is streamed to the screen, much as Netflix streams movies). Last year Microsoft had 57% of the market for subscription libraries. Adding games like “Call of Duty” to its catalogue would make it stronger still. Subscriptions and streaming have turned the music and television industries upside down in the past couple of decades. If the same thing happened in gaming, regulators fear, Microsoft could become unassailable.

That is possible—but the bigger risk is that blocking the deal would chill such innovations, and the competition they may bring. Subscription and streaming represent alternative ways to bring high-quality games to consumers, including those who would rather pay monthly for online access than shell out hundreds of dollars for a console. They are not new markets, but new forms of competition in an existing one.

What is more, these new models are unlikely to become dominant overnight. Most gamers play only one or two titles at a time, making subscription libraries less appealing than they are in music, say, where consumers tend to listen to hundreds of songs. Cloud gaming, meanwhile, accounts for less than 1% of spending. That share will surely grow. But games’ interactivity means that streaming, with its unavoidable time lags, is unlikely ever to replace the console in the way that it has killed the dvd player.

You can see why trustbusters are trigger-happy. They took flak for letting Facebook gobble up social-media competitors like Instagram and WhatsApp. Other tech markets remain concentrated (regulators may want to look at Apple’s app store). But the pursuit of unnecessary cases threatens to chill dealmaking: the value of acquisitions in America so far this year is about

40% lower than the average for the previous five years. In opposing Microsoft's acquisition of Activision, regulators are throttling an emerging business model that promises more competition, not less. There must be better targets to crush.

トリガーハッピーとは、銃のトリガーを引き、乱射していることに幸せを感じる人のこと。

マイクロソフトとアクティビジョンの買収阻止は消費者に損害を与える
ゲーム業界における新たな競争を約束する提携
2023年6月22日

中毒性の高いモバイルパズルゲーム「キャンディクラッシュサーガ」には14,000以上のレベルがある。その発売元であるアクティビジョン・ブリザードをマイクロソフトが買収しようとしているが、これと同じくらい多くの障害が立ちはだかっている。マイクロソフトにとって過去最大となる690億ドルの買収は、日本や欧州連合（EU）などの司法権の承認を得て、合併ゲームの容易な段階を通過した。この記事に掲載した6月22日時点で、マイクロソフトはアメリカの信託監督団との法廷闘争の準備をしていた、彼らはアクティビスト（活動家）的なムードにあり、この買収を阻止する決意を固めているようだ。

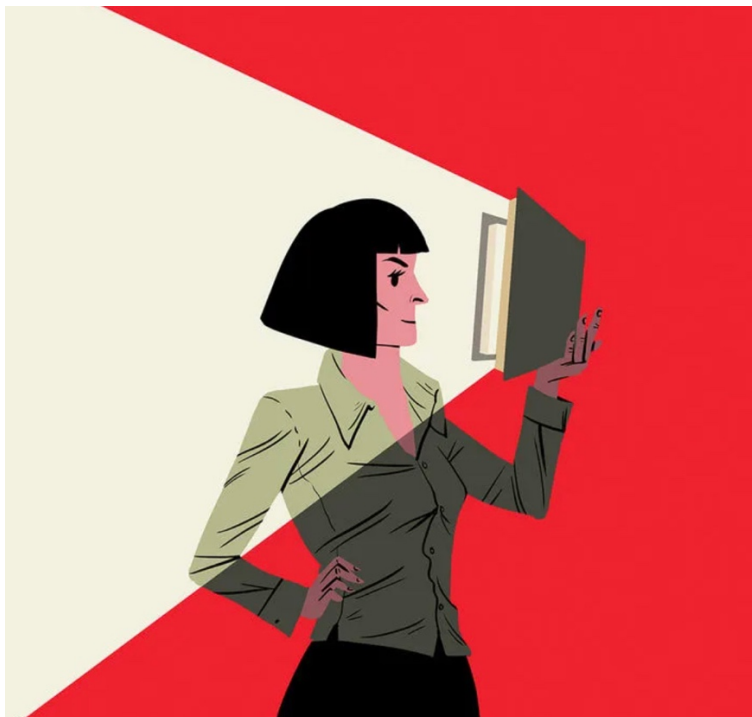
規制当局には主に2つの反対意見があるが、どちらも見当違いだ。確かに、マイクロソフトは以前にもベセスダなどの開発会社を買収し、そのゲームを自社用に残したことがある。しかし、ゲーム市場は多様性に富んでおり、このような「独占」が競争を阻害することはない。ある試算によれば、マイクロソフトとアクティビジョンを合わせても、上場している大手ゲーム会社の中で、世界のゲーム収益の14%を占めるに過ぎない。いずれにせよ、マイクロソフトは少なくとも10年間はアクティビジョンのタイトルを他のプラットフォームでも利用できるようにすると申し出ている。ニンテンドースイッチには現在、「コール・オブ・デューティ」などアクティビジョンのヒット作がない。

2つ目の、より深刻な懸念は、この契約によってマイクロソフトがゲームの次の段階を支配することになるのではないかということだ。同社はゲーム機の販売台数ではソニーと任天堂に後れを取っている。しかし、サブスクリプション（消費者が月額料金を支払うことで、タイトルのライブラリにアクセスできる）やクラウドゲーム（Netflixが映画をストリーミング配信するのと同じように、アクションがスクリーンにストリーミング配信される）では、業績を伸ばしている。昨年、マイクロソフトはサブスクリプション・ライブラリー市場の57%を占めていた。『コール・オブ・デューティ』のようなゲームをカタログに加えれば、さらに強力になるだろう。サブスクリプションとストリーミングは、過去数十年で音楽業界とテレビ業界をひっくり返した。もしゲーム業界で同じことが起これば、マイクロソフトは難攻不落の地位を築くだろうと規制当局は懸念している。

その可能性もあるが、より大きなリスクは、取引を阻止することで、そのような技術革新や、それがもたらすかもしれない競争を冷え込ませてしまうことだ。サブスクリプションやストリーミングは、コンソールに何百ドルも払うよりもオンラインアクセスに毎月お金を払いたいと考える消費者を含め、高品質のゲームを消費者に提供する代替手段である。これらは新たな市場ではなく、既存の市場における新たな競争形態である。

しかも、こうした新しいモデルが一夜にして支配的な存在になる可能性は低い。ほとんどのゲーマーは一度に1~2タイトルしかプレイしないため、定額制ライブラリーの魅力は、例えば何百曲も聴く消費者が多い音楽分野ほど高くない。一方、クラウドゲーミングの利用率は1%に満たない。このシェアは確実に拡大するだろう。しかし、ゲームの双方向性は、タイムラグが避けられないストリーミングが、DVDプレーヤーを駆逐したようにコンソールに取って代わることはないだろうということを意味している。

トラストバスターが引き金に弱い理由はおわかりだろう。FacebookがInstagramやWhatsAppのようなソーシャル・メディアの競合企業を買収したことで、彼らは非難を浴びた。他のハイテク市場も依然として集中している（規制当局はアップルのアプリストアに注目したほうがいいかもしれない）。しかし、不必要な案件の追及はディールメーカーキングを冷え込ませる恐れがある。今年ここまでのアメリカでの買収額は、過去5年間の平均より約40%低い。マイクロソフトによるアクティビジョンの買収に反対することで、規制当局は、競争激化を約束する新興のビジネスモデルに水を差すことになる。つぶすべきもっと良いターゲットがあるはずだ。



“Scaling People” is a textbook piece of management writing

Claire Hughes Johnson has gone long on tactics and pragmatism, short on guff
Jun 22nd 2023

Too many management books rest on a vague idea that has been stretched to breaking point. You can tell from the depth of the margins just how hard an author has had to work to draw the thesis out. Their covers are bright and zingy. Their titles either contain action-packed words like “strive” and “ignite” or give birth to some ghastly new portmanteau like “stressilience” or “charismility”. They are determined to take lessons for bosses from anywhere but an actual business: termites, hunter-gatherers, Novak Djokovic, salad dressing. The unspoken rule of most management titles, it seems, is to avoid the actual practice of management.

ノバク・ジョコビッチ（1987年5月22日 - ）は、セルビア・ベオグラード出身の男子プロテニス選手。

What a relief, then, to read a book that breaks the mould. It lands with an intimidating thud. It looks and feels like a textbook. It is full of exercises and templates. And it is unapologetically practical in its focus. “Scaling People” is written by Claire Hughes Johnson, a tech-industry veteran who spent more than a decade at Google before joining Stripe, a digital-payments unicorn, as its chief operating officer in 2014. By the time she left that role in 2021, the firm had gone from 160 employees to over 7,000. In a world of coders, creators and visionaries, her work was to make things work.

Much of the book is a manual for creating what Ms Hughes Johnson calls an operating system—the set of documents, metrics and processes that produces a consistent framework for making decisions and improving performance. There is a section on planning, with advice on setting good goals and deciding on the cadence of meetings and reviews that sets the right drumbeat for a company. There is another on hiring people, from building a recruitment pipeline to the interview process and the task of bringing new employees on board. There are chapters on improving team performance and on giving feedback.

“Scaling People” is a product of Silicon Valley. It grapples with the problems of very fast growth; its context is one of founders, developers and product teams. For incumbents in highly regulated industries or employees in public-sector bureaucracies, the problems of scaling up may seem very remote. Stripe’s early decision to run a programming competition called “Capture the Flag”, for instance, helped build its reputation as a place for talented developers to go to. Established firms need to work less hard to create awareness among potential candidates but may have a tougher time building a name for innovation.

But the insights on which such practices are founded—in this instance, getting candidates to do actual work as part of an application process and filling a hiring pipeline rather than waiting for jobs to open up—are transferable. And most of the book is devoted to problems that bedevil all industries and companies.

Among other things, Ms Hughes Johnson gives tips on how to run an effective meeting; these include having a round of “check-ins” at the start (getting everyone to say what they want from the meeting, for instance) so that people are focused and so that the quietest members of the group participate early. She offers advice on how to do performance reviews, which decisions you can and should delegate to other people, and how to save high-performing employees from burnout. It is all refreshingly pragmatic.

Behind the tactics lies a clear philosophy, which is to make the implicit explicit. That means being clear about how specific decisions are going to get taken: is this a consensual process or an autocratic one? It means writing things down: by articulating Stripe’s culture, the startup can be clear to prospective joiners what the company’s norms are. It means saying things that other people are not saying, especially if those things are causing dysfunction.

It also means being aware of your own behaviour and preferences. Ms Hughes Johnson has long kept a “Working with Claire” document that spells out to new members of her team what they can expect: how she likes to take decisions, how quickly she will respond to messages, what she wants from them in a one-to-one meeting.

Her advice will not suit everyone. There will be too much emphasis on process for some corporate cultures. But there is something thought-provoking for every boss. Your bedside table may groan with books on what Mr Djokovic can teach you about leadership or the lessons to be learned from mayonnaise. This book is trying to do something far more original and useful: turn you into a better manager.

『スケーリング・ピープル』はマネジメントの教科書だ
クレア・ヒューズ・ジョンソンは戦術と実利主義に長け、無駄口を叩かない
2023年6月22日

多くのマネジメント本は、限界まで引き伸ばされた漠然としたアイデアの上に成り立っている。余白の深さを見れば、著者が論文を引き出すためにどれだけ苦労したかがわかる。表紙は明るく、華やかだ。タイトルは「努力」や「着火」といったアクション満載の言葉か、「ストレス耐性」や「カリスマ性」といったおぞましい新語が使われている。彼らは、シロアリ、狩猟採集民、ノバク・ジョコビッチ、サラダドレッシングなど、実際のビジネス以外から上司の教訓を得ようとしている。ほとんどの経営者の肩書きの暗黙のルールは、実際の経営の実践を避けることにあるようだ。

ノバク・ジョコビッチ（1987年5月22日 - ）は、セルビア・ベオグラード出身の男子プロテニス選手。

型にはまらない本を読んで、ほっとした。それは威圧的な音をたてて着地する。見た目は教科書のような。練習問題やテンプレートが満載。そして、その焦点はずばり実践的である。「スケーリング・ピープル」は、ハイテク業界のベテランであるクレア・ヒューズ・ジョンソンによって書かれた。彼女はグーグルで10年以上を過ごした後、2014

年にデジタル決済のユニコーンであるストライプに最高執行責任者として入社した。2021年に彼女がその職を離れる頃には、160人だった従業員数は7,000人を超えていた。コーダー、クリエイター、ビジョナリーが集う世界で、彼女の仕事は物事を成功させることだった。

本書の大部分は、ヒューズ・ジョンソン女史がオペレーティング・システムと呼ぶ、意思決定と業績向上のための一貫した枠組みを生み出す一連の文書、測定基準、プロセスを作成するためのマニュアルである。計画に関するセクションがあり、適切な目標を設定するためのアドバイスや、会社にとって適切なリズムを生み出すミーティングやレビューの頻度を定めるためのアドバイスがある。チームのパフォーマンス向上やフィードバックの与え方についての章もある。

『スケーリング・ピープル』はシリコンバレーの産物である。その文脈は、創業者、開発者、製品チームのものである。高度に規制された業界の現職や、公的機関の官僚組織の従業員にとって、スケールアップの問題は非常に遠いものに思えるかもしれない。例えば、ストライプは、「キャプチャー・ザ・フラッグ」と呼ばれるプログラミング・コンペティションを開催するという初期の決断を下し、才能ある開発者が集まる場所としての評判を確立した。老舗企業は、潜在的な候補者の間で認知度を高めるためにそれほど努力する必要はないが、イノベーションの名声を築くのは難しいかもしれない。

しかし、このようなプラクティスの基礎となる洞察力（この例では、応募プロセスの一環として候補者に実際の仕事をさせること、仕事が空くのを待つのではなく採用パイプラインを埋めること）は、移植可能である。また、本書の大半は、あらゆる業界や企業を悩ます問題に費やされている。

中でもヒューズ・ジョンソン氏は、効果的な会議の運営方法についてヒントを与えている。例えば、開始時に「チェックイン」のラウンドを行い（例えば、全員が会議に何を求めているかを発言させる）、人々が集中できるようにし、グループの最も静かなメンバーが早い段階で参加できるようにすることなどが挙げられる。彼女は、パフォーマンス・レビューのやり方、どの決定を他の人に委ねることができるか、また委ねるべきか、そしてパフォーマンスの高い社員を燃え尽き症候群から救う方法についてアドバイスしている。すべて爽やかなほど現実的である。

戦術の背後には明確な哲学がある。つまり、具体的な決定がどのように下されるのかを明確にすることである。これは合意のプロセスなのか、それとも独裁的なものなのか。Stripeのカルチャーを明確にすることで、入社希望者に会社の規範を示すことができる。他の人が言っていないこと、特にそれが機能不全を引き起こしている場合は、それを言うということだ。

それはまた、自分自身の行動や嗜好を自覚することでもある。ヒューズ・ジョンソン氏は長い間、「クレアと働く」という文書を作成し、新メンバーに期待できることを明記

してきた。彼女がどのように決断を下すのが好きなのか、メッセージに対してどれくらいスピードで返答するのか、1対1のミーティングで何を求めているのか。

彼女のアドバイスは誰にでも当てはまるわけではない。企業文化によっては、プロセスを重視しすぎることもあるだろう。しかし、どの上司にとっても示唆に富むものがある。あなたの枕元には、ジョコビッチがリーダーシップについて教えてくれること、あるいはマヨネーズから学ぶべき教訓についての本が並んでいるかもしれない。本書は、もっと独創的で有益なことをやろうとしている：それは、あなたをより優れたマネジャーに変えることだ。



China has its eyes on Okinawa

As if the country isn't involved in enough territorial disputes

Jun 22nd 2023 | BEIJING

When xi jinning strolled around the national archives in Beijing earlier this month, it seemed like a routine tour. China's supreme leader commented on various items that piqued his interest, such as ancient scripts engraved on animal bone and an astronomical map from the Song dynasty (960–1279). But his remarks about a manuscript from the Ming dynasty (1368–1644) received the most attention. It described old ties between the Chinese province of Fujian and the independent Ryukyu kingdom, a collection of islands that was later annexed by Japan and turned into Okinawa prefecture. The book, said a staffer, “plays an important political role”. Mr Xi responded that, having served as a senior official in Fujian, he was aware of the “deep” history of the exchanges.

That may not seem like much of a statement. The Chinese government has never asserted a claim to the Ryukyu Islands. But for years a collection of Chinese scholars, analysts and military officials have questioned Japanese rule there, with some arguing that the islands' inhabitants paid tribute to Chinese emperors long before they recognised Japan's authority. So it is curious that Mr Xi's comments were reported on the front page of the *People's Daily*, the official newspaper of the Communist Party. Some observers think it was meant to send a message to Japan.

That was the idea a decade ago, during the first “Ryukyu boom”, as some scholars now call it. Back then, China and Japan were sparring over five East China Sea islets, which Japan controls and calls the Senkakus, but which China claims and calls the Diaoyus. As tensions rose, Chinese commentators also began pressing the Ryukyu issue in state-run media. Analysts believe they were allowed—and perhaps encouraged—to mouth off in order to strengthen China's bargaining position and to make clear to Japan that nationalist sentiment was strong in China.

Today there are signs of a new Ryukyu boom. Days after Mr Xi made his comments, a state-television report in the southern city of Shenzhen raised many of the same questions about the islands and quoted Chinese specialists who stopped just short of denying Japanese sovereignty over Okinawa prefecture. They spoke of China's benevolent role in the early history of the Ryukyus, contrasting it with descriptions of Japanese bullying.

June Teufel Dreyer, a specialist on both China and Japan at the University of Miami, sees a familiar pattern. When China wants to make a controversial claim, it may first get mentioned at a low-key conference, she explains, then cited in a government document or media report, followed by a reference from a senior official. “It's a way to create a *fait accompli* by inches,” says Ms Dreyer.

In the case of the Ryukyu Islands, the inferences made by Chinese commentators extend to other territorial disputes. Japan's claim to the Senkakus is based in part on its assertion that

they had long ago been administered from the Ryukyus. But some observers think all the bluster is actually related to Taiwan.

Last year Japan, citing concerns about a conflict over Taiwan, announced that it would boost its military capabilities in the Ryukyu Islands, expanding bases and adding troops. The island of Okinawa (which is part of the Ryukyu chain) is already home to several American military facilities. China may see its Ryukyu boom as a way of signalling its displeasure. But it is unlikely to dissuade Japan from beefing up the Ryukyus' defences. Quite the opposite.

Summary

1. President Xi's remarks about a manuscript from the Ming dynasty (1368-1644) received the most attention. It described old ties between the Chinese province of Fujian and the independent Ryukyu kingdom, a collection of islands that was later annexed by Japan and turned into Okinawa prefecture.
2. For years a collection of Chinese scholars, analysts and military officials have questioned Japanese rule there, with some arguing that the islands' inhabitants paid tribute to Chinese emperors long before they recognised Japan's authority. So it is curious that Mr Xi's comments were reported on the front page of the People's Daily, the official newspaper of the Communist Party.
3. Japan's claim to the Senkakus is based in part on its assertion that they had long ago been administered from the Ryukyus. But some observers think all the bluster is actually related to Taiwan.
4. Last year Japan, citing concerns about a conflict over Taiwan, announced that it would boost its military capabilities in the Ryukyu Islands, expanding bases and adding troops. The island of Okinawa (which is part of the Ryukyu chain) is already home to several American military facilities. China may see its Ryukyu boom as a way of signalling its displeasure.

DPs

1. Territory sovereignty conflicts, particularly for peripheral islands are many, not merely with China. In case Taiwan is attacked, is it possible for the Okinawa islands to be occupied by China on the historical backgrounds? History of the Ming dynasty says that the islands' inhabitants paid tribute to Chinese emperors long before they recognized Japan's authority.
2. If so, what would be the Japanese government's position? In order to prevent such conflicts from becoming hot between the two countries, what do you think Japan can do in advance?

沖縄を狙う中国

領有権争いに巻き込まれていないかのように

2023年6月22日 | 北京

今月初め、習近平が北京の国立公文書館を散策したとき、それは日常的な視察のように思われた。中国の最高指導者は、動物の骨に刻まれた古代の文字や宋代（960-1279）の天文図など、興味をそそられるさまざまな品々についてコメントした。しかし、最も注目されたのは明代（1368-1644）の写本についての発言だった。その写本には、中国の

福建省と独立した琉球王国（後に日本に併合され、沖縄県となった島々）との古い絆が記されていた。この本は「重要な政治的役割を担っている」とスタッフは語った。習近平氏は、福建省で高官を務めた経験から、この交流の「深い」歴史を知っていると答えた。

大した発言ではないように思えるかもしれない。中国政府は琉球諸島の領有権を主張したことはない。しかし、何年もの間、中国の学者、アナリスト、軍関係者たちは、日本の統治に疑問を呈してきた。日本の権威を認めるずっと前から、島の住民は中国の皇帝に朝貢していたと主張する者もいた。だから、習近平氏のコメントが共産党機関紙『人民日報』の一面で報じられたのは不思議なことだ。日本へのメッセージだと考える向きもある。

それは10年前、今でいう第一次「琉球ブーム」の頃の考えだ。当時、中国と日本は5つの東シナ海の小島をめぐる争っていた。日本が支配し尖閣諸島と呼ぶが、中国は釣魚島と主張していた。緊張が高まるにつれて、中国のコメンテーターも国営メディアで琉球問題を報道し始めた。アナリストたちは、中国の交渉上の立場を強化するため、また中国国内で民族主義的感情が強いことを日本に明らかにするために、彼らが口走ることが許され、おそらく奨励されたと考えている。

今日、新たな琉球ブームの兆しがある。習近平氏の発言から数日後、南部の深圳市の国営テレビの報道は、沖縄の島々について同じような疑問を投げかけ、沖縄県に対する日本の主権を否定するまでには至らない中国の専門家の言葉を引用した。彼らは、琉球の初期の歴史における中国の慈悲深い役割について語り、日本のいじめに関する記述と対比させた。

マイアミ大学の日中両国の専門家であるジューン・タイフェル・ドレイヤー氏は、おなじみのパターンを見ている。中国が物議を醸すような主張をしたい場合、まず控えめな会議で言及され、次に政府文書やメディア報道で引用され、高官が言及するのだと彼女は説明する。ドレイヤー氏は言う。「これは、数センチ単位で既成事実を作る方法なのです」。

琉球諸島の場合、中国のコメンテーターによる推測は他の領土問題にも及んでいる。尖閣諸島に対する日本の主張は、尖閣諸島は遥か昔から琉球から統治されていたという主張に基づいている。しかし、一部の観測筋は、この威勢のいい発言は実は台湾に関係していると考えている。

日本は昨年、台湾をめぐる紛争への懸念を理由に、琉球諸島における軍事力を強化し、基地を拡張し、軍隊を増やすと発表した。琉球列島の一部である沖縄には、すでに米軍施設がいくつもある。中国は琉球ブームを、不快感を示す方法と見るかもしれない。しかし、日本が琉球防衛の強化を思いとどまるとは思えない。その逆だ。



The humbling of Vladimir Putin

The Wagner mutiny exposes the Russian tyrant's growing weakness. But don't count him out yet

Jun 29th 2023

The last pretence of Vladimir Putin to be, as he imagines, one of his nation's historic rulers was stripped away on June 24th. A band of armed mercenaries swept through his country almost unopposed, covering some 750km (470 miles) in a single day, seizing control of two big cities and getting to within 200km of Moscow before withdrawing unharmed.

Mr Putin long ago failed as a reformer, having presided over ever-deepening corruption and economic stagnation and unable to make Russia anything more than a purveyor of hydrocarbons just as the age of oil and gas is coming to an end. He is failing ever more obviously as a great wartime commander, 16 months after starting an [invasion of Ukraine](#) that he expected to be over in a matter of days but which has turned into a quagmire. Now he has shown that he cannot even discharge a leader's first and greatest responsibility, to ensure the security of the state.

Whether Mr Putin's fall comes soon, or in months or years, he stands revealed as a blunderer. He is not so much a tsar as simply the top thug in the hollowed-out gangland to which he has reduced Mother Russia. What is more, in a world where power is everything, he now looks like a weakened thug.

[Yevgeny Prigozhin](#), the leader of the Wagner Group, serves as an encapsulation of everything that is despicable about Mr Putin. An ex-con turned restaurateur turned murderous mercenary in [Africa](#), Syria and Ukraine, Mr Prigozhin ascended only because of Mr Putin's paranoia and brutality. Mr Putin mistrusts his own army, so he needed a loyal band of thugs. He wanted

deniability for some of his gorier actions abroad, so “private military contractors” like Wagner went on to commit war crimes on three continents. And Mr Putin used Mr Prigozhin to interfere (again, deniably) in foreign elections, including the one that brought Donald Trump to power in 2016.

Wagner’s mutiny also encapsulates the [rotteness of the state](#) that Mr Putin has created. Amid a feud with his rivals in the regular army, Mr Putin decreed that Wagner should be brought directly under the defence ministry’s control. That threatened to destroy Mr Prigozhin’s power base, so he mutinied, railing against Mr Putin’s misconceived war, the incompetence of the Russian army and the losses it was suffering in Ukraine. For all Mr Prigozhin’s brutality, it was a truth that cut through the Kremlin’s empty propaganda.

Even more shocking, Mr Prigozhin has exposed Mr Putin as out of touch. The mutiny seems to have taken the Kremlin by surprise—so corroded are the intelligence agencies under the presidency of a former spy. On the morning of June 24th a shaken Mr Putin denounced his creature as a traitor and vowed he would be punished. Yet just hours later, he agreed to let Mr Prigozhin go scot-free to Belarus, taking Wagner troops with him.

Having created one-man rule, Mr Putin also seemed unable to command loyalty. Although support did not flock to Mr Prigozhin, neither did it to Mr Putin, either on the streets or among the political and military elites. For 24 nerve-jangling hours Russia stayed silent and inactive, waiting to see which way the wind would blow.

Optimists will take Mr Putin’s weakness as proof that his rule is doomed. If only that were so. The reality is that despots, even weak ones, can survive for a long time if no obvious alternative is available, and if they still have plenty of guns on their side and the ruthlessness to use them. Look at Alexander Lukashenko in next-door Belarus, or Bashar al-Assad in Syria.

However, two extra factors are working against Mr Putin. The first is the war itself. Ukraine’s counter-offensive continues to make steady progress. Although it is slower than hoped for, it is chipping away at the territorial gains Russia has made since February 2022, and in some places even taking back ground that Russia seized in its first incursion, in 2014.

Mr Putin’s theory of victory is that Russia can wait out the West. If Ukraine cannot accomplish the breakthroughs it needs—severing the land bridge connecting Russia to Crimea is the key one—Western support might in time start to fracture. But Mr Putin’s theory is looking ever less plausible. Yes, Russia has succeeded in hurting Ukraine; but far from being conquered, it has been forged as a nation, and is on a path to membership of the European Union and perhaps of nato, too. And far from Mr Putin’s vision of Western disarray, nato has expanded to take in Finland, and soon Sweden; European defence spending has risen; and dependence on Russian energy has been eliminated.

By contrast, the loss of over 100,000 Russians, dead and wounded, has brought little for even the Kremlin’s best propagandists to spin as success. The narrative instead is for the need for

ever more sacrifice. Every piece of bad news for Russia from the front adds to the pressure on Mr Putin. That is why the counter-offensive is so critical, and why the evidence of division in the Russian ranks is so welcome.

Mr Putin's second problem is the economy. Last year it held up pretty well, thanks to oil and gas prices that rocketed as the war took hold. Oil shipments have continued and the state still has plenty of cash. Though growth is down, a full-blown economic crisis looks unlikely this year at least.

However, Mr Putin does not have the resources for a big new offensive. Russia's gas revenues have crashed (it cut off its best customer, after all), and the global oil price is down, too. The gap between government spending (including the huge costs of the war) and receipts is widening, forcing Russia to raid its sovereign-wealth fund. The rouble has lost almost 40% of its value in the past year. China has bought Russian oil—at a discount—but it has not yet supplied large amounts of weapons.

Mr Putin now appears to be bent on re-establishing his authority by presiding over savage repression and purges. But sooner or later, his ability to ride out trouble will desert him. The world will need to be ready for that. Of the many possible outcomes, the collapse of order in a country with more than 4,000 nuclear warheads would be terrifying. Yet Mr Putin has shown that corrupt, one-man rule is no way to run a superpower. The path back to order and sanity for Russia will be perilous, but for as long as Mr Putin wears the crown and his soldiers dream of imperial rule over Ukraine, the journey cannot even begin.

プーチンの屈辱

ワグネルの反乱は、ロシアの暴君の弱体化を露呈した。しかし、まだ彼を見捨ててはいけない

2023年6月29日

6月24日、ウラジーミル・プーチンが想像していたような、自国の歴史的な支配者の一人であるという最後の見せかけが剥奪された。武装した傭兵の一団は、ほとんど抵抗することなくプーチンの国を席卷し、1日で約750kmを移動し、2つの大都市を掌握し、モスクワから200km圏内まで迫った後、無傷で撤退した。

プーチン氏はとっくの昔に改革者としては失敗している。腐敗と経済停滞がますます深まり、石油とガスの時代が終わろうとしているときに、ロシアを炭化水素の供給国以上のものにすることができなかった。ウクライナ侵攻を開始してから16カ月、数日で終わると思っていたのに泥沼化した。そして今、彼は指導者の最初で最大の責任である国家の安全保障すら果たせないことを示している。

プーチン氏がすぐに倒れるにせよ、数カ月後、数年後に倒れるにせよ、彼は失策王であることが明らかになった。彼は皇帝というより、母なるロシアを空洞化させた暴力団の

トップチンピラに過ぎない。しかも、権力がすべての世界では、彼は弱体化したチンピラにしか見えない。

ワグナー・グループのリーダー、エフゲニー・プリゴジン氏は、プーチン氏の卑劣な部分をすべて凝縮したような人物だ。前科者からレストラン経営者に転身し、アフリカ、シリア、ウクライナで人殺しの傭兵となったプリゴジン氏は、プーチン氏の誇大妄想と残虐性によってのみ出世した。プーチン氏は海外でのより残忍な行為に対して拒否反応を示したかったので、ワグナーのような「民間軍事請負業者」が3つの大陸で戦争犯罪を犯した。正規軍のライバルたちとの確執の中で、プーチン氏はワグネルを国防省の直轄にするよう命じた。プリゴジン氏の権力基盤が破壊される恐れがあったため、彼はプーチン氏の誤った戦争、ロシア軍の無能さ、ウクライナで被っている損失を憤慨しながら反乱を起こした。プリゴジン氏の残忍さは、クレムリンの空虚なプロパガンダを切り裂く真実だった。

さらに衝撃的なことに、プリゴジン氏はプーチン氏が実態を把握していないことを露呈した。この反乱はクレムリンを驚かせたようだ。元スパイの総裁の下、情報機関は腐敗している。6月24日の朝、震え上がったプーチン氏は、自分の部下を裏切り者として糾弾し、処罰すると宣言した。しかし、そのわずか数時間後には、プリゴジン氏をワグネル軍を引き連れてベラルーシに釈放することに同意した。

一人支配を作り上げたプーチン氏は、忠誠心を指揮することもできなかったようだ。プリゴジン氏に支持は集まらなかったが、街頭でも政治的・軍事的エリートたちの間でも、プーチン氏に支持は集まらなかった。神経をすり減らすような24時間の間、ロシアは沈黙し、不活発なまま、風がどちらに吹くかを待っていた。

楽観主義者たちは、プーチン氏の弱腰を、彼の支配が絶望的であることの証拠と受け止めるだろう。そうであればいいのだが。現実には、明白な代替案がなく、まだたくさんの銃とそれを使う冷酷さを味方につけていれば、たとえ弱い専制君主であっても長く生き延びることができる。隣国ベラルーシのアレクサンドル・ルカシェンコやシリアのバシール・アル＝アサドを見てみよう。

しかし、プーチン氏にとって不利な要素が2つある。ひとつは戦争そのものだ。ウクライナの反攻は着実に前進を続けている。2022年2月以降、ロシアが獲得した領土を少しずつ削り、場所によっては2014年にロシアが最初の侵攻で奪った領土を取り戻しつつある。

プーチン氏の勝利の理論は、ロシアは西側の出方を待つことができるというものだ。ウクライナが必要な突破口を開くことができなければ、ロシアとクリミアを結ぶ陸橋を切断することが重要な鍵となり、西側の支援はやがて分裂し始めるかもしれない。しかし、プーチン氏の理論はますます説得力を失っている。

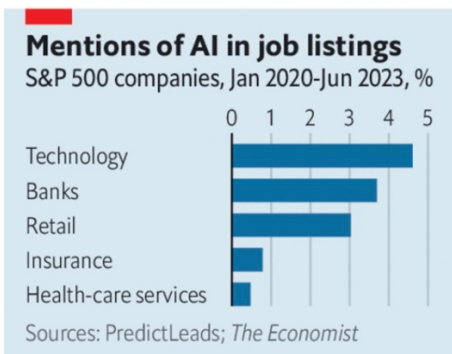
確かにロシアはウクライナを傷つけることに成功した。しかし、征服されたどころか、ウクライナは国家として形成され、欧州連合（EU）加盟、そしておそらくは北大西洋条約機構（NATO）加盟への道を歩んでいる。また、西側諸国が混乱するというプーチン氏の構想とはほど遠く、nato はフィンランド、そしてまもなくスウェーデンを取り込むまでに拡大し、欧州の国防支出は増加し、ロシアのエネルギーへの依存は解消された。

これとは対照的に、10 万人以上のロシア人の死傷者を出したが、クレムリンの最高の宣伝担当者たちでさえ、これを成功と言い換えることはできない。代わりに語られるのは、さらなる犠牲の必要性だ。前線からロシアにとって悪いニュースが飛び込んでくるたびに、プーチン氏へのプレッシャーは増すばかりだ。だからこそ、反攻は非常に重要であり、ロシア軍内の分裂の証拠が歓迎されるのだ。

プーチン氏の第二の問題は経済である。去年は、戦争が勃発するにつれて急騰した石油とガス価格のおかげで、かなり持ちこたえた。石油の出荷は続いており、国家にはまだ潤沢な現金がある。成長率は低下しているが、本格的な経済危機は少なくとも今年はなさそうだ。

しかし、プーチン氏には新たな大攻勢をかけるだけの資金がない。ロシアのガス収入は暴落し（結局、最大の顧客を切り捨てた）、世界的な原油価格も下落している。莫大な戦費を含む政府支出と歳入のギャップは拡大し、ロシアは政府基金を取り崩さざるを得なくなっている。ルーブルはこの 1 年で価値の 40% 近くを失った。中国はロシアの石油を安く買っているが、まだ大量の武器は供給していない。

プーチン氏は今、野蛮な弾圧と粛清を指揮することで自らの権威を再び確立しようとしているように見える。しかし、遅かれ早かれ、問題を乗り切る能力はプーチンを見捨てるだろう。世界はそれに備える必要がある。数ある可能性の中でも、4,000 発以上の核弾頭を持つ国の秩序が崩壊するのは恐ろしいことだ。しかし、プーチン氏は、腐敗したワンマン支配が大国を運営する方法ではないことを示した。プーチン氏が王冠をかぶり、兵士たちがウクライナの帝国支配を夢見る限り、ロシアが秩序と正気を取り戻す道は危険である、この旅は始まることさえできない。



The widespread adoption of AI by companies will take a while
For the technology to make its mark on productivity, even mediocre firms will need to make the leap
Jun 29th 2023

The 2010s brought no shortage of miraculous technologies, from tablet computers and 4g mobile internet to new forms of [artificial intelligence \(ai\)](#)—Hey, Siri! But these had surprisingly little effect on the economy. During that decade productivity growth in the rich world averaged a measly 1% a year, holding down average wages. Innovative firms embraced new tech, but many less adventurous ones did not bother, and saw few efficiency gains as a result. The experience showed that technological wizardry and improvements in average living standards do not always go hand in hand.

Generative ai, its boosters say, will be different. Not since the invention of the internet has a new technology so captured the public imagination. The technology is consumer-friendly: within days of its release to the public, [Chatgpt](#), the most famous ai chatbot, had millions of users. It is easy to see how this innovation could improve all types of work at all types of firms, from increasing the accuracy of doctors' diagnoses to helping programmers write software code more efficiently.

Some companies are already incorporating ai [into their operations](#). Tech firms are investing heavily in the technology, advertising for many thousands of roles. So are some bricks-and-mortar companies. A drug discovered and designed by ai is progressing through human trials in China. Analysts at ubs reckon that Domino's Pizza can use ai to "improve the accuracy of order-delivery-time estimates". Investors are rewarding the early adopters. Since the start of the year, the median share price of the most ai-enthusiastic firms in the s&p 500 has risen by 11%. For those moving more slowly, it has not changed at all.

The potential is huge. Yet for ai to truly [diffuse through the economy](#), it needs to make its mark beyond the most go-getting companies. And this will take time. Although the internet began to be used by some companies in the early 1990s, it was not until the late 2000s that two-thirds of American businesses had a website. Some 70 firms in the s&p 500 still show no interest in ai, according to our analysis. And below the corporate crème de la crème, the trends look even less encouraging. According to one recent survey of American and Canadian firms, a third of small businesses have no firm plans to try generative-ai tools over the next year. Some evidence even suggests that usage of Chatgpt and its competitors is falling—perhaps as people have tried it out, and then decided it is not for them.

Can ai live up to its promise? Organisations like the oecd propose lots of ways to improve diffusion from the best firms to the rest, including through better education, schemes to raise business investment and changes to competition policy. Such goals are worthy, but hard to achieve. Efforts by technology firms to make ai cheaper and easier to use will do more to speed up adoption. In practice, most companies will adopt ai by default, as new, ai-powered features are added to the software and services that they already use.

Indeed, even the most powerful technologies take time to diffuse, because companies tend to use a hotch-potch of software and services, some of which may be years or even decades old. Replacing outdated systems can be costly, complicated and painful. Moreover, in the many industries either run or heavily regulated by the government, such as health care, education and construction, bosses and trade unions often resist the deployment of new technology, worried that it will lead to job losses. In time ai could well transform how people live their lives and do their jobs. But the road to widespread diffusion, and any resulting productivity boom, will be a long one.

DPs

1. Have your company or yourself already started using AI technologies such as ChatGPT? Do you think such an innovation improved productivity or work efficiency?
2. Which fields do you think will delay taking advantage of AI technologies, and what are the reasons(backgrounds) for less diffusive nature?

企業による AI の普及には時間がかかる

この技術が生産性を向上させるには、平凡な企業でも飛躍する必要がある。

2023 年 6 月 29 日

2010年代は、タブレット・コンピューターや4Gモバイル・インターネットから新しい形の人工知能（AI）-やあ、Siriまで、奇跡的なテクノロジーに事欠かなかった！この10年間、豊かな世界の生産性の伸びは年平均わずか1%で、平均賃金を押し下げた。革新的な企業は新しい技術を取り入れたが、あまり冒険的でない企業の多くは気にせず、その結果、効率はほとんど向上しなかった。この経験は、技術革新と平均生活水準の向上が必ずしも両立しないことを示した。

生成的 ai の推進者たちは、それは違うだろうと言う。インターネットが発明されて以来、これほど大衆の想像力をかき立てた新技術はない。このテクノロジーは消費者に優しい：最も有名な AI チャットボットである Chatgpt は、公開から数日で数百万人のユーザーを獲得した。この技術革新が、医師の診断の精度を高めたり、プログラマーがソフトウェア・コードをより効率的に書くのを手助けしたりと、あらゆるタイプの企業であらゆるタイプの仕事を改善する可能性があることは容易に理解できる。

すでに ai を業務に取り入れている企業もある。ハイテク企業はこのテクノロジーに多額の投資をしており、何千もの職種を募集している。実店舗を構える企業も同様だ。ai によって発見され、設計された医薬品は、中国での人体実験を経ている。ubs のアナリストは、ドミノ・ピザが ai を使って「注文から配達までの時間予測の精度を向上させる」ことができると考えている。投資家は早期採用者に報いている。年初来、S&P500 で最も AI に熱心な企業の株価の中央値は 11% 上昇した。動きが鈍い企業の株価はまったく変わっていない。

可能性は大きい。しかし、ai が真に経済全体に浸透するには、最も ai に熱心な企業以外にもその影響を及ぼす必要がある。インターネットは 1990 年代初頭に一部の企業で利用され始めたが、アメリカ企業の 3 分の 2 がウェブサイトを持つようになったのは 2000 年代後半になってからである。私たちの分析によれば、S&P500 の 70 社ほどがいまだに ai に関心を示していない。また、企業のトップクラスの下層部では、その傾向はさらに弱まっている。アメリカとカナダの企業を対象とした最近の調査によると、中小企業の 3 分の 1 が、今後 1 年間に生成的 AI ツールを試す確固とした計画を立てていないという。

ai はその期待に応えることができるのだろうか？ OECD のような組織は、より良い教育、ビジネス投資を増やす計画、競争政策の変更などを通じて、優秀な企業からそれ以外の企業への普及を改善する方法を数多く提案している。このような目標は価値があるが、達成は難しい。テクノロジー企業が ai をより安価で使いやすくする努力をすれば、普及を加速させることができるだろう。実際には、ほとんどの企業は、すでに使用しているソフトウェアやサービスに ai を搭載した新しい機能が追加されれば、デフォルトで ai を採用するだろう。

実際、最も強力なテクノロジーであっても普及には時間がかかる。というのも、企業はソフトウェアやサービスを寄せ集めて使っている傾向があり、その中には何年も、あるいは何十年も前のものもあるからだ。時代遅れのシステムを置き換えるのは、コストと手間がかかる。さらに、医療、教育、建設など、政府によって運営され、あるいは厳しく規制されている多くの業界では、上司や労働組合は、それが雇用の喪失につながることを懸念して、新技術の導入に抵抗することが多い。やがてAIは、人々の生活や仕事のやり方を一変させるかもしれない。しかし、広く普及し、その結果として生産性が向上するまでの道のりは長い。



Indiana Jones and the fedora boom
Indy's latest caper proves a help to hatters
Jun 29th 2023

In a summer crowded with blockbusters, Disney may sweat to recoup the \$295m it reportedly spent making "[Dial of Destiny](#)", the fifth and final Indiana Jones film, out on June 30th in America. But the movie is already a hit for a firm in another industry. Herbert Johnson, a 134-year-old London hatmaker, is fielding soaring demand for a certain fedora.

"It's been just glorious," says Michelle Poyer-Sleeman, the master hatter who designed the latest iteration of the Poet, the hat first donned by Harrison Ford in "Raiders of the Lost Ark" in 1981. The firm had to keep the product under its hat until a couple of weeks before the movie's launch. But already the "Destiny Poet" has caused a seven-fold rise in Herbert Johnson's revenue since June last year. A backlog of over 300 orders waits to be handmade in a workshop that hums with the sound of fans, steam and irons.

The boom marks a sharp turnaround for the firm. After the success of "Raiders" it provided Indy's hats in the follow-ups, "Temple of Doom" (1984) and "Last Crusade" (1989). But a downturn in hat-wearing brought hard times. Venerable hatters such as Italy's Borsalino went

bust. Herbert Johnson was sold and for a while stopped making its hats in-house. For “Kingdom of the Crystal Skull”, Indy’s fourth adventure, in 2008, the producers went elsewhere.

After a rethink in 2016 the firm went back to handmaking and focused on the Poet, which today accounts for three-quarters of sales. The internet brought new customers, many of them American (and many women). Customers wait up to six months for their £495 (\$630) rabbit-felt Poet, which comes with an optional “Raiders turn”, a 25-degree twist of the crown to match the jaunty angle at which Mr Ford wore his (supposedly to keep it on during stunts). The firm advises keeping it out of heavy rain and heat and to brush it only anticlockwise. Dr Jones would surely scoff.

クラウン：帽子の山の部分。

Swaine, the 273-year-old luxury-goods firm that owns Herbert Johnson, hopes for success with other on-screen products. It sells a £520 umbrella of the sort twirled by Gene Kelly in “Singin’ in the Rain” and a £3,200 attaché case used by James Bond in “From Russia with Love” (minus the concealed knife). In March it opened a new flagship shop. Hat-wearing is making a comeback, says Ms Poyer-Sleeman, who spotted several clients at the “Dial of Destiny” premiere. There is also a “swing back to quality”, she says. People want something that will last, “and we’re in that niche.”

DP1: Identify the marketing mix described in this episode. The marketing mix is the composite of product, price, promotion, and place. Does it make sense? For example, high price for high quality, high price elasticity of demand?

DP2: If you were management consultant, what kind of advice would you give to a build-to-order business model of Swaine?

インディ・ジョーンズと中折れ帽ブーム

インディの最新作が帽子屋を救う

2023年6月29日

超大作がひしめくこの夏、ディズニーは6月30日にアメリカで公開されるインディ・ジョーンズの5作目にして最終作『運命のダイヤル』の製作に費やしたとされる2億9500万ドルの回収に汗を流すかもしれない。しかし、この映画はすでに別の業界の企業にとってはヒット作となっている。134年の歴史を持つロンドンの帽子メーカー、ハーバート・ジョンソンは、ある中折れ帽の需要が急上昇している。

「1981年の『レイダース／失われたアーク』でハリソン・フォードが初めて被ったポエットの最新版をデザインした帽子職人、ミシェル・ポイヤール＝スリーマンは言う。ハリソン・フォードが『レイダース／失われたアーク』で初めて被った帽子である。しかし、すでに「運命の詩人」は、昨年6月以来、ハーバート・ジョンソンの収益を7倍に増加させた。ファン、スチーム、アイロンの音でうなる工房では、300を超える注文のバックログが手作りを待っている。

この好況は、ハーバート・ジョンソン社にとって急激な好転を意味する。『レイダース』の成功後、同社は『テンプル・オブ・ドゥーム』（1984年）と『最後の聖戦』（1989年）でインディの帽子を提供した。しかし、帽子着用率の低迷は苦境をもたらした。イタリアのボルサリーノのような老舗帽子メーカーは倒産。ハーバート・ジョンソンは売却され、しばらくの間、自社での帽子製造を中止した。2008年、インディの4度目の冒険となる『クリスタル・スカルの王国』では、製作陣は他をあたった。

2016年に再考した後、同社はハンドメイドに戻り、現在売上の4分の3を占めるポエットに注力した。インターネットは新たな顧客をもたらし、その多くはアメリカ人（そして多くの女性）だった。顧客は495ポンド（630ドル）のラビットフェルトのポエットを6ヶ月待ちで購入する。このポエットにはオプションで「レイダース・ターン」と呼ばれる、フォード氏が身に着けていた（スタント中に着用し続けるためとされる）軽快な角度と同じ25度のひねりを帽子の山の部分に加えることができる。同社は、激しい雨や暑さを避け、反時計回りにしか磨かないようアドバイスしている。ジョーンズ博士はきっと嘲笑うだろう。

クラウン：帽子の山の部分。

ハーバート・ジョンソンを所有する創業273年の高級品会社スウェインは、他の映画商品での成功を望んでいる。映画『運命のダイヤル』の試写会で何人かの顧客を見つけたというポイヤー＝スリーマン氏は、帽子をかぶることがカムバックしつつあると言う。人々は長持ちするものを求めています、「私たちはそのニッチ分野にいます」。



How misfiring environmentalism risks harming the world's poor
The trade-off between development and climate change is impossible to avoid

Jun 29th 2023

Thank goodness for the enthusiasts and the obsessives. If everyone always took a balanced view of everything, nothing would ever get done. But when campaigners' worldview seeps into the staid apparatus of policymaking and global forums, bad decisions tend to follow. That, unfortunately, is especially true in the world of climate change.

One example is the effect of global warming on the world's poorest people. As the planet [heats up](#), extreme events such as [droughts, floods and storms](#) are becoming more common and more severe. Many places are becoming less habitable. Over the coming decades many vulnerable farmers, from Mali to the Mekong Delta, will find their crops failing more frequently. And as resources grow scarcer, more fighting will break out.

This pattern is no longer just a warning by activists. It is accepted by the mainstream to the point where fears of a surge in climate migration are fodder for the nativist right. Because people are understandably troubled by the idea of climate change forcing poor farmers to leave behind their ancestral lands, an important goal of adaptation spending is to help them stay.

ネイティビスト (**nativist**) . 極端な保護主義者。排外主義者。

Yet the truth is more complex. The vast majority of displaced people will not cross international borders but move [within their own country](#). By 2050, 50m-216m people could be on the move internally. And many will be rural folk moving to cities, where their lives are likely to become better. Urbanisation usually aids development, bringing people closer to schools, health care and well-paying jobs, as well as more liberal social norms, particularly for women. This is not an argument in favour of climate change. But it suggests that one cost-effective and beneficial form of climate-adaptation spending would be helping people move, rather than preserving small farms in ever-harsher conditions.

There is another, more profound, example of the danger of climate groupthink. From the panels of Davos to the pages of newspapers, it is increasingly argued that no trade-off exists between the economic development of low- and middle-income countries and reducing their greenhouse-gas emissions. This is partly because much of the rich world has successfully made some cuts in emissions while continuing to grow, and its leaders want more of the same. But more crucially, it is because governments and development banks with limited budgets struggle to admit that not all their goals can be reconciled, and that they must therefore choose between them.

Yet choose they must, because the trade-off is in plain sight. Growth is the best way to lift people out of poverty and improve average living standards. But in the developing world, more growth still leads to more emissions. Researchers at the imf have found that in 72 developing countries since 1990, a 1% rise in annual gdp was on average associated with a 0.7% rise in emissions. By 2030, fast-growing India and Indonesia alone will have increased their annual emissions by the equivalent of over 800m tonnes of carbon dioxide—an extra Germany's-worth

of greenhouse-gas belching. In other big emerging markets such as Brazil, Egypt and the Philippines, emissions are rising, too.

square the circle : 無駄な努力をする

Many rich-world leaders say they can square the circle by [funding green development projects](#) which, in theory, cut emissions and boost growth at the same time. That is true to a degree. But, without adequate carbon pricing and cross-border emissions trading to encourage the private sector to invest on its own initiative, it is an enormously expensive and fiendishly complex task. On June 23rd, at the conclusion of a summit in Paris, rich countries again pledged to meet a target of providing \$100bn a year in “climate finance” to fund such projects. Yet that is only a fraction of the \$2.8trn annual investment thought to be needed by 2030 to put the developing world on a green growth path, at least \$1trn of which probably needs to come from rich countries.

The reality of limited resources worsens the trade-off. The need to spend money decarbonising big developing economies that already offer citizens reasonable services threatens aid budgets which help pay for things like vaccines and schooling in the poorest parts of Africa. Unlike Brazil or India, say, such nations are unlikely ever to contribute significantly to global emissions.

They lose out, however, when foreign aid and loans come with green strings attached. As well as facing stingier health-care and education budgets, they might find scant funding for expanding a gas-powered electricity grid, even though nobody stands ready to pay for the far greater costs of converting it to a green one. African governments rightly resent being told to cut emissions rather than help people in desperate need—especially given that Westerners continue to belch carbon.

As a result, while leaders offer bromides about sustainable growth, [an epic fight for resources](#) rages behind the scenes between those who favour development as practised in decades past and those who want the world’s foreign-aid apparatus to turn wholeheartedly towards decarbonisation. It is a battle over what is worse: a poorer today or a hotter tomorrow.

The virtue of hard choices

That is an excruciating choice, given the moral force of the argument that the rich world should pay the developing world’s climate bills. Global temperatures depend on the stock of carbon in the atmosphere, not the current flow of emissions. On a per-person basis, the rich world has been disproportionately responsible for rising global temperatures and has more capacity to respond to them. Poor countries lack the resources to invest to cut emissions or adapt to climate change themselves. Yet relative to the size of their economies, they face the biggest costs.

As with the decision between forestalling or accommodating climate-induced migration, pretending that this choice does not exist helps no one. Politics mean that neither an adequate carbon price nor sufficient Western money are likely. Limited resources make it essential to

squeeze as much value as possible out of what is available. Squeamishness about weighing costs and benefits—stemming from a well-meaning desire to avoid every injustice—gets in the way. And the consequences of that evasion fall most heavily on those in the greatest need.

環境保護主義の失策が世界の貧困層をいかに苦しめるか
開発と気候変動のトレードオフは避けられない
2023年6月29日

熱狂的なファンやこだわりの強い人はありがたい。すべての人が常にバランスの取れた見方をしていたら、何も始まらないだろう。しかし、運動家の世界観が政策決定や国際フォーラムの堅苦しい組織に浸透すると、誤った決定が下される傾向がある。残念ながら、気候変動の世界では特にそうだ。

その一例が、世界の最貧困層に対する地球温暖化の影響である。地球が温暖化するにつれて、干ばつ、洪水、暴風雨などの極端な現象が頻発し、深刻化している。多くの場所で人が住めなくなりつつある。今後数十年の間に、マリからメコンデルタに至るまで、多くの脆弱な農民が作物の不作に頻繁に見舞われるようになるだろう。そして資源が乏しくなるにつれ、より多くの戦闘が勃発するだろう。

このパターンは、もはや活動家たちによる警告にとどまらない。気候変動による移民の急増を懸念する声が、自然主義右派の餌食になるほど、主流派に受け入れられているのだ。

ネイティブリスト（自然主義者）。極端な保護主義者たち。

しかし、真実はもっと複雑だ。避難民の大半は国境を越えずに自国内で移動する。2050年までに、5,000万人から2億1,600万人が国内で移動する可能性がある。そして、その多くは農村から都市に移り住む人々である。都市化は通常、発展を助け、学校、医療、高賃金の仕事を身近にし、特に女性にとってはより自由な社会規範をもたらす。これは、気候変動を支持する議論ではない。しかし、気候変動に適応するための費用対効果の高い有益な支出方法のひとつは、より過酷な環境下で小規模農場を維持することではなく、人々の移住を支援することであることを示唆している。

気候変動集団思考の危険性を示す、より深遠な例がもうひとつある。ダボス会議のパネルから新聞の紙面に至るまで、中低所得国の経済発展と温室効果ガス排出量の削減との間にはトレードオフの関係は存在しないと主張されることが多くなっている。その理由のひとつは、豊かな世界の多くが成長を続けながら排出量の削減に成功しており、その指導者たちがさらに同じことを望んでいるからである。しかしそれ以上に重要なのは、予算が限られている政府や開発銀行が、すべての目標を両立させることは不可能であり、そのためにどちらかを選択しなければならないことを認めるのに苦労しているからである。

トレードオフとは、「両立できない関係性」を示す言葉として使われています。言い換えると、一方を尊重すればもう一方が成り立たない状態のことです。つまり、2つ以上の欲求を同時に満たせない、精神的なジレンマを抱えた状況のことを指します。

しかし、トレードオフが明白である以上、選択しなければならない。成長は、人々を貧困から救い出し、平均生活水準を向上させる最善の方法である。しかし、発展途上国では、成長すればするほど排出量が増える。IMFの研究者たちは、1990年以降の発展途上国72カ国において、年間GDPが1%増加すると、排出量は平均0.7%増加することを明らかにした。2030年までに、急成長するインドとインドネシアだけで、年間8億トン以上の二酸化炭素排出量が増加する。ドイツの温室効果ガス排出量に匹敵する量である。ブラジル、エジプト、フィリピンなど他の新興市場でも排出量は増加している。

円を描く：無駄な努力をする

多くの豊かな世界の指導者たちは、理論的には排出量を削減し、同時に成長を促進するグリーン開発プロジェクトに資金を提供することで、不可能なことを企てることができると言う。それはある程度正しい。しかし、適切なカーボンプライシングと国境を越えた排出権取引がなければ、民間セクターの自発的な投資を促すことはできない。6月23日、パリで開催されたサミットの結論として、豊かな国々はこのようなプロジェクトに資金を提供するため、年間1,000億ドルの「気候変動資金」を提供するという目標を達成することを再び約束した。しかし、これは開発途上国をグリーン成長の軌道に乗せるために2030年までに必要とされる年間28兆ドルの投資のほんの一部に過ぎず、そのうち少なくとも10兆ドルは豊かな国々から拠出される必要があるだろう。

限られた資源という現実が、このトレードオフをさらに悪化させている。すでに市民に相応のサービスを提供している発展途上の大国の脱炭素化に資金を費やす必要性は、アフリカの最貧地域におけるワクチンや学校教育などの費用に充てる援助予算を脅かすことになる。ブラジルやインドとは異なり、このような国々が世界の排出量に大きく貢献することはないだろう。

しかし、海外からの援助や融資に環境に配慮するような縛りがあると、彼らは損をすることになる。医療や教育予算が乏しいだけでなく、ガス送電網を拡大するための資金も乏しいかもしれない。アフリカの政府は、特に欧米人が炭素を排出し続けていることを考えれば、絶望的な状況にある人々を助けるのではなく、排出量を削減するように言われることに当然腹を立てている。

その結果、指導者たちが持続可能な成長について口先だけのことを言う一方で、舞台裏では資源をめぐる壮絶な戦いが繰り広げられている。より貧しい今日と、より暑い明日、どちらがより悪いかをめぐる戦いである。

厳しい選択の美德

豊かな世界が発展途上国の気候変動のツケを払うべきだという主張の道徳的効力を考えれば、これは耐え難い選択である。地球の気温は、現在の排出量ではなく、大気中の炭素の蓄積量によって決まる。一人当たりに換算すると、豊かな世界は地球の気温上昇に不釣り合いなほど責任があり、気温上昇に対応する能力も高い。貧しい国々は、排出削減や気候変動への適応のために投資する資源がない。しかし、経済規模に比して、最大のコストに直面している。

気候変動による移住を阻止するか受け入れるかの決断と同様、この選択肢が存在しないかのように装うことは誰の役にも立たない。政治的には、適切な炭素価格も十分な欧米の資金もありえない。資源が限られている以上、利用できるものからできるだけ多くの価値を引き出すことが不可欠である。コストと便益を天秤にかけることに臆病になるのは、あらゆる不公正を避けたいという善意からくるものだが、邪魔をする。そして、その回避がもたらす結果は、最も必要としている人々に最も重くのしかかる。



Why affirmative action in American universities had to go
And why what comes after could be better
Jun 30th 2023

Should citizens be treated differently based on the colour of their skin? Most people would say not, but others insist that they should—if the ends are sufficiently enlightened.

Not long after America dismantled over two centuries of slavery and segregation, it embarked on a project of “affirmative action”: legally sanctioned positive discrimination for African-Americans (later expanded to other “under-represented minorities”) who wanted to go to selective universities. At the time, the affront to liberal norms of fairness and equality under the law was assuaged by the fact that the people who stood to benefit had been oppressed. Yet after 50 years with more racial progress than setbacks, an applicant to America’s top universities with the right skin colour still has a much better chance of getting in than one with identical credentials but the wrong skin colour. On June 29th the Supreme Court [ended the scheme](#).

It was right to do so. That is because [affirmative action](#) rested on contorted constitutional logic. It was also unpopular outside progressive circles. Worst of all, it [didn’t work](#). America’s best universities have never been representative, even with race-based affirmative action. The very same universities favour the children of alumni and donors—a shadow, unjustifiable affirmative-action scheme for the white and wealthy hidden behind the prominent one for black and Hispanic applicants (many of whom were wealthy themselves).

The Supreme Court’s ruling will reverberate widely, encouraging lawsuits to end racial preferences in other areas, such as government contracting. But the immediate impact will be on universities, and the task is to ensure that it is beneficial.

Start with the shaky legal justification for race-conscious admissions. After the civil-rights era, America began to try to live up to its constitutional promise to guarantee all its citizens due process and equal protection under the law. That is why, in 1978, the Supreme Court justified affirmative action not as reparations for a terrible past, but with the argument that diversity promotes “cross-racial understanding and the breaking down of racial stereotypes”.

It was always odd that affirmative action was crafted for the benefit of black students’ white peers. Nonetheless, top universities leapt on the rationale of diversity, using it to construct racially balanced classes while suggesting that these were the happy result not of quotas, which are banned, but of “race-conscious” holistic admissions schemes that treat people as individuals rather than as avatars for their racial group.

In last week’s decision the court’s dissenting liberal justices claimed that the new ban “will serve only to highlight the court’s own impotence in the face of an America whose cries for equality resound”. In fact Americans were not happy with the old policy. Even liberal Californians voted down a proposal in 2020 to reinstate affirmative action, banned in the state since 1996. Polls show that many more Americans oppose taking race into account for admissions than favour it. That is also true of Asian-Americans, who typically lean left but bear the heaviest cost of race-based admissions because they are deemed to be “over-represented” (despite suffering discrimination in their own right).

The court’s decision could yet become the catalyst for [fairer admissions](#). The extraordinary benefits that Harvard and Yale shower upon the children of alumni and donors make a mockery

of meritocracy and progressivism. Those practices, the subject of a new legal challenge, should go.

Universities seeking social justice should stop using race as a proxy for disadvantage and start looking at the thing itself. Instead of giving a leg-up to members of groups that are on average badly off, they should favour individuals who are poor. One trial found that simply offering application-fee waivers to promising students from poor backgrounds dramatically increased the chance of them ending up in highly selective universities.

The best universities may seek stealthy ways to preserve racial preferences. Many are dropping requirements for standardised tests, which would make it harder to detect quiet discrimination against members of unfavoured groups who shine in them. Writing to students and alumni, Harvard quoted part of the majority opinion that opens the door to considering race if an applicant were to write about it in a submitted essay. “We will certainly comply with the Court’s decision,” it wrote, impishly.

Rather than coaxing a generation of minority students into drafting disingenuous adversity statements—and continuing to admit a vast hereditary mediocracy through the back door—universities like Harvard would do well to craft a fairer system of admissions. They should not seek to protect the monied (albeit multicoloured) monoculture that they have created. Instead they should take the chance to become the genuinely representative institutions that they claim to be.

DP1: Do you agree with the article that affirmative action in university admissions should be abolished?

DP2: How do you think Ivy Leagues such as Harvard should reform their admission process?

アメリカの大学におけるアファーマティブ・アクションが廃止されなければならなかった理由

そして、なぜその後に来るものはより良いものになり得るのか

2023年6月30日

市民は肌の色によって差別的に扱われるべきなのだろうか？ほとんどの人はそうではないと言うだろうが、目的が十分に理解されるのであれば、そうすべきだと主張する人もいる。

アメリカは、2世紀以上にわたって続いた奴隷制度と人種隔離を解体して間もなく、「アファーマティブ・アクション」というプロジェクトに着手した。当時、法の下での公正と平等というリベラルな規範に対する侮辱は、恩恵を受ける立場にある人々が抑圧されていたという事実によって和らげられた。しかし、人種の進歩が挫折を上回った50年後の現在でも、アメリカの一流大学への志願者のうち、肌の色が正しい者は、資格は

同じでも肌の色が正しくない者よりも、入学できる確率をはるかに高いのである。6月29日、最高裁判所はこの制度を廃止した。

それは正しかった。アファーマティブ・アクションは歪んだ憲法上の論理に基づいていたからだ。また、進歩的なサークル以外では不評だった。最悪なのは、それが機能しなかったことだ。アメリカ最高の大学は、人種に基づくアファーマティブ・アクションがあったとしても、決して代表的な大学ではなかった。まさに同じ大学が、卒業生や寄付者の子弟を優遇しているのだ。これは、黒人やヒスパニックの志願者（その多くは自らも裕福であった）のための顕著なアファーマティブ・アクションの陰に隠れた、白人や裕福な人々のための、影に隠れた不当なアファーマティブ・アクションの仕組みである。

最高裁の判決は広く反響を呼び、政府との契約など他の分野での人種優遇措置の廃止を求める訴訟を促すだろう。しかし、直接的な影響は大学に及ぶだろう、そして、それが有益なものとなるようにすることが課題である。

まずは、人種を考慮した入試を正当化する法的根拠が揺らいでいることから始めよう。公民権時代を経て、アメリカはすべての国民に適正手続きと法の下での平等な保護を保証するという憲法上の約束を守ろうとし始めた。だからこそ1978年、最高裁はアファーマティブ・アクションを、ひどい過去に対する賠償としてではなく、多様性が「人種間の理解と人種的固定観念の打破」を促進するという論拠で正当化したのである。

アファーマティブ・アクションが、黒人の学生が白人の同級生のために作られたというのは、常に奇妙なことだった。それにもかかわらず、一流大学はダイバーシティの理論に乗り、人種的にバランスの取れたクラスを作るためにダイバーシティを利用し、それが禁止されているクォータ制ではなく、人種グループの象徴としてではなく、個人として扱う「人種を意識した」全体的な入試制度の幸福な結果であることを示唆した。

先週の判決で、裁判所の反対派であるリベラル派の判事たちは、この新たな禁止令は「平等を求める叫びが響くアメリカを前にして、裁判所自身の無力さを際立たせるだけだ」と主張した。実際、アメリカ人は旧政策に満足していなかった。リベラルなカリフォルニア州民でさえ、1996年以來同州で禁止されているアファーマティブ・アクションを復活させるという2020年の提案を否決した。世論調査によれば、入試に人種を考慮することに反対するアメリカ人は、賛成するアメリカ人よりも多い。これはアジア系アメリカ人にも言えることで、彼らは一般的に左派寄りだが、（彼ら自身が差別を受けているにもかかわらず）「過剰代表」とみなされるため、人種に基づく入試の最も重いコストを負担している。

今回の判決は、より公平な入試を実現するきっかけになるかもしれない。ハーバード大学やイエール大学が、卒業生や寄付者の子弟に特別な恩恵を与えていることは、実力主

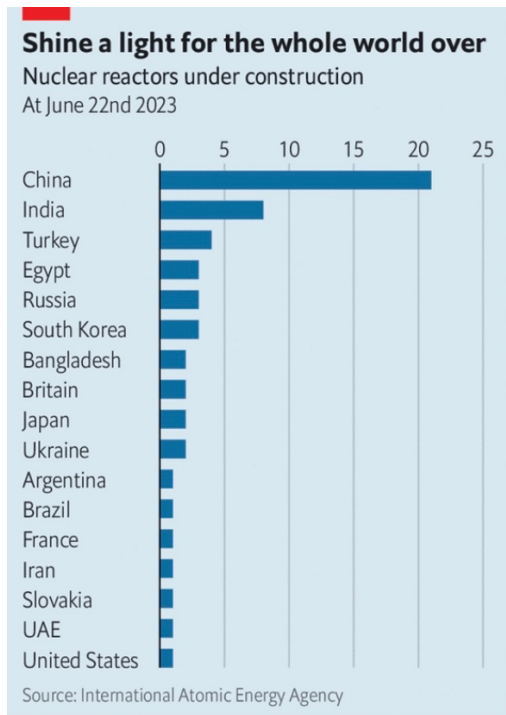
義や進歩主義を愚弄するものである。新たな法廷闘争の対象となっているこのような慣行は、やめるべきである。

社会正義を追求する大学は、人種を不利な状況の代用品として使うのをやめ、不利な状況そのものに目を向けるべきである。平均的に恵まれないグループのメンバーを優遇するのではなく、貧しい個人を優遇すべきである。ある試験で、貧困層出身の有望な学生に出願料免除を提供するだけで、難関大学に入学できる可能性が飛躍的に高まることがわかった。

優秀な大学は、人種的優遇措置を維持するために、こっそりとした方法を模索するかもしれない。多くの大学は、標準化されたテストの要件を取り下げようとしているが、これでは、テストに合格した不利なグループのメンバーに対する静かな差別を発見することが難しくなる。ハーバード大学は、学生や卒業生に宛てた文書で、多数意見の一部を引用し、志願者が提出した小論文に人種について書いた場合、人種を考慮する門戸を開いた。ハーバード大学は、「私たちは裁判所の決定に必ず従います」といたずらっぽく書いている。

ハーバードのような大学は、何世代ものマイノリティの学生をなだめすかして、不誠実な逆境を表明させたり、膨大な世襲制の凡庸な学生を裏口入学させ続けたりするよりも、より公平な入試制度を構築したほうがよいだろう。ハーバードのような大学は、自分たちが作り上げた金銭的な（色とりどりとはいえ）モノカルチャーを守ろうとすべきではない。その代わりに、自分たちが主張するような真に代表的な教育機関になるチャンスをつかむべきである。





America aims for nuclear-power renaissance

The Biden administration is pouring billions into the industry. The payoff isn't certain
Jun 25th 2023 | IDAHO FALLS

After the second world war, America's new Atomic Energy Commission was on the hunt for a remote site where engineers could work out how to turn the raw power contained in a nuclear bomb into electricity. They settled on the desert shrubland of south-eastern Idaho. Towns in the area fell over themselves to compete for the headquarters of the reactor test site, seeing it as a catalyst for growth. Idaho Falls, then a city of 19,000, launched what it called "the party plan". Locals wooed officials at lunches, cocktail parties and on city tours. The guest lists included women who were "as winsome as possible" to make the town seem attractive to the (male) engineer in charge of choosing.

The plan worked. Nearly 75 years later, Idaho Falls (population 67,000) remains home to the test site's successor and the centre of nuclear-power research in America: the Idaho National Laboratory (inl).

Now America's nuclear-power industry is partying again. Nuclear is a carbon-free alternative to other sources of steady baseload power, such as coal and gas. Nuclear reactors are much smaller than wind or solar farms, which [sprawl across landscapes](#) and attract legal challenges from groups with other ideas on how the land should be used. The need to limit greenhouse-gas emissions has spurred liberals, historically wary of nuclear's toxic-waste problem, to rethink

their stance. In America 46% of Democrats favour using nuclear energy for electricity, the highest proportion in a decade. Republicans have [long approved](#) of it.

But the biggest reason for celebration is the billions of dollars the Biden administration is pumping in through the Inflation Reduction Act (ira), which made nuclear power eligible for the same tax credits as renewables like wind and solar; and the Infrastructure Investment and Jobs Act of 2021, which created a \$6bn fund to help keep existing plants running. The administration is even offering developers a bonus tax break if they build reactors in fossil-fuel areas, such as a coal-mining town, to funnel workers into green jobs.

Boosters predict an atomic renaissance after decades in the dark ages. Nuclear provides about 19% of America's electricity generation, but at least 13 reactors have been shut down since 2013 alone. California had planned to shutter its last remaining nuclear plant, Diablo Canyon, which provides 9% of the state's power. It is now using a \$1.1bn grant from the infrastructure law to try to extend the plant's life. West Virginia repealed a ban on new reactors. Bill Gates, who founded TerraPower, a nuclear startup, has expressed interest in building a plant there. The Nuclear Energy Institute (nei), a lobby group, counts 12 states that passed laws in 2022 to help keep plants running, and attract new ones.

The Department of Energy (doe) is praying that the party turns into a fully fledged rager. A recent report from the doe suggests that America could triple its nuclear-power generation, to 300 gigawatts, by 2050, the year by which the Biden administration has pledged to reach net-zero emissions. This push would be driven by the development of new advanced reactors that the doe is helping to fund.

But three massive difficulties could dampen the mood. The first is cost. Because their designs are so technical and take years to get approved, nuclear plants are extremely expensive to build. The doe estimates that nuclear reactors need to cost about \$3,600 per kilowatt to be built quickly around the country. But first-of-their-kind reactors are costing anywhere from \$6,000 to \$10,000 per kilowatt. And an era of elevated interest rates will only complicate matters. NuScale, a startup building a small modular reactor on inl's campus, recently said that the cost of its project would surge by 75%, to \$9.3bn, because of inflation and higher interest rates.

The second question bedevilling some nuclear startups is where they are going to get fuel. Before the uranium from mines can be plugged into a reactor, it needs to be processed. [Russia dominates uranium processing](#), and is the world's only commercial supplier of high-assay, low-enriched uranium (haleu). Ever since Russia invaded Ukraine last year, American lawmakers and executives have felt queasy about buying Russian uranium. Republicans in Congress have introduced several bills to reduce imports. But TerraPower needs haleu for the reactor it is planning to build in [a coal town in Wyoming](#). In December the firm said the plant would be delayed by at least two years for lack of fuel. The doe is scrambling to provide firms with an alternative, and plans to release a national uranium strategy this year.

Add to that the dilemma over what to do about spent fuel. Nevadans remain wary that the federal government will force them to accept the country's uranium waste at Yucca Mountain, where an underground repository was long planned. Instead Jennifer Granholm, the secretary of energy, said recently that the agency will spend \$26m to search for communities willing to host the waste until the government can find a permanent solution. But even a temporary home could take up to 15 years to build.

Third, officials are worried about finding enough workers to build and operate new nuclear plants. The doe reckons that America will need an extra 375,000 workers to meet its 2050 target. "The very near term is going to require the skilled trades: electricians, metal workers, fabricators, construction," says Kathryn Huff, the head of the doe's Office of Nuclear Energy. The need for reactor operators and nuclear engineers will come later.

It is an exciting prospect for a president hellbent on reviving American manufacturing. "Jobs are coming back, pride is coming back...This is a blue-collar blueprint to rebuild America," said Mr Biden in his latest state-of-the-union message. But in a tight labour market it is unclear where all those workers will come from.

Ask officials and industry people, and the success of American nuclear energy is not just crucial for tackling climate change, but also for national security. America is competing with Russia and China to be the world's supplier of advanced nuclear technology. Of the 40 reactors being built since 2015 that use Russian technology, 27 are outside Russia's borders, according to nei. China has more reactors under construction than any other country (see chart). America's State Department has set up partnerships with more than a dozen countries to help them fund and develop nuclear-energy programmes and, eventually, small modular reactors.

「小型モジュール炉」です。SMR (Small Modular Reactor) と呼ばれ、世界各国で開発が進められています。その特徴をキーワードであらわすとすれば、「小型」「モジュール」「多目的」の3つがあげられます。原子炉を「小型」にすると、大型の原子炉よりも冷えやすくなります。

The next decade is crucial: four small modular reactors are scheduled to come online by 2030. Cost overruns, permit delays and fuel shortages can easily halt construction. The fate of NuScale's Idaho plant may be decided this year. The electricity wholesaler in Utah that is developing the reactor with the startup wants its customers, which are small towns in the region, lined up to buy 80% of the plant's power by the end of the year. It is currently at 26%. If it can't hit the target, says Mason Baker, the wholesaler's chief executive, "we're able to terminate the project".

Nuclear energy has not spurred this much excitement since Idaho's towns were competing for the reactor test site in 1949. But sceptics have heard industry leaders crow about a nuclear renaissance before. "We're now on the fourth or fifth nuclear renaissance," warns David

Schlissel of the Institute for Energy Economics and Financial Analysis. There might yet be reason to celebrate, but the bubbly should probably be kept on ice.

DP1: In the article, David Schlissel of the Institute for Energy Economics and Financial Analysis says “We’ re now on the fourth or fifth nuclear renaissance.” Do you agree that this "nuclear renaissance" will come true while it faces a lot of difficulties ?

DP2: What is your country's government's attitude for nuclear power? Do you support it ?

DP3: What's kind of difficulties does your country have related to nuclear power ?

原子カルネッサンスを目指すアメリカ

バイデン政権は原子力産業に数十億ドルを注ぎ込んでいる。その見返りは定かではない。

2023年6月25日 | IDAHO FALLS

第二次世界大戦後、アメリカの新しい原子力委員会は、核爆弾に含まれる未加工のパワーを電気に変える方法を技術者たちが研究できるような、人里離れた場所を探していた。その結果、アイダホ州南東部の砂漠地帯の灌木地帯が選ばれた。当時1万9千人だったアイダホ・フォールズ市は、「パーティー・プラン」と呼ばれる計画を開始した。地元の人々は、昼食会やカクテルパーティー、市内ツアーで関係者を口説いた。招待客のリストには「できるだけ愛嬌のある」女性たちが名を連ね、町の選定を担当する（男性の）技術者にとって魅力的に見えるようにした。

計画は成功した。それから75年近く経った今も、アイダホ・フォールズ（人口6万7000人）には実験場の後継施設があり、アメリカの原子力研究の中心地であるアイダホ国立研究所（inl）がある。

今、アメリカの原子力産業は再び盛り上がっている。原子力は、石炭やガスといった他の安定した基幹電源に代わる、二酸化炭素を排出しない選択肢である。温室効果ガスの排出を制限する必要があるため、これまで原子力の有毒廃棄物問題を警戒してきたリベラル派は、その姿勢を見直すことになった。アメリカでは、民主党議員の46%が原子力発電に賛成している。共和党は長い間、原子力発電を支持してきた。

しかし、最大の喜びは、バイデン政権が風力や太陽光などの再生可能エネルギーと同じ税額控除を原子力発電にも適用できるようにしたインフレ削減法（ira）や、既存の発電所を稼働させ続けるための60億ドルの基金を創設した2021年インフラ投資・雇用法を通じて、何十億ドルもの資金を投入していることだ。政権は、炭鉱の町などの化石燃料地域に原子炉を建設する場合、開発業者にボーナス減税を提供し、労働者をグリーン雇用に振り向けようとしている。

推進派は、何十年も暗黒の時代にあった原子力のルネッサンスを予測している。原子力はアメリカの発電量の約 19%を供給しているが、2013 年以降だけでも少なくとも 13 基の原子炉が停止している。カリフォルニア州は、州の電力の 9%を供給している、最後に残った原発、ディアブロ・キャニオンの閉鎖を計画していた。カリフォルニア州は現在、インフラ法から得た 11 億ドルの助成金を使って、原発の延命を図っている。ウェストバージニア州は原子炉の新設禁止を廃止した。原子力新興企業テラパワーを設立したビル・ゲイツは、同地での原発建設に関心を示している。ロビー団体である原子力エネルギー協会 (nei) は、2022 年に原発の稼働を維持し、新たな原発を誘致するための法律を可決した州を 12 州数えた。

エネルギー省 (doe) は、政党が本格的な大騒ぎになることを祈っている。第一はコストだ。その設計は非常に技術的で、認可を得るまでに何年もかかるため、原子力発電所の建設には非常にコストがかかる。DOE の試算によると、原子炉は 1 キロワットあたり約 3,600 ドルでなければ、国内各地に迅速に建設することはできない。しかし、世界で初めて建設される原子炉は、1 キロワットあたり 6,000 ドルから 10,000 ドルもする。そして金利上昇の時代は、問題を複雑にするだけである。アイダホ国立研究所 (inl) のキャンパスで小型モジュール式原子炉を建設中の新興企業、ニュースケールは最近、インフレと金利上昇のため、プロジェクトのコストは 75%増の 93 億ドルに跳ね上がると述べた。

いくつかの原子力新興企業を悩ませている 2 つ目の問題は、燃料をどこから調達するかということだ。鉱山で採掘されたウランを原子炉に接続する前に、加工する必要がある。ウラン加工はロシアが独占しており、高純度低濃縮ウラン (haleu) の世界唯一の商業供給国である。昨年ロシアがウクライナに侵攻して以来、アメリカの議員や経営者たちはロシアのウランを買うことに不安を感じてきた。議会の共和党議員は、輸入を減らすための法案をいくつか提出した。しかし、テラパワー社はワイオミング州の石炭町に建設を計画している原子炉のために高純度低濃縮ウラン (haleu) を必要としている。同社は 12 月、燃料不足のため原発の建設が少なくとも 2 年遅れるだろうと発表した。米国政府は代替燃料の確保に奔走しており、今年中に国家ウラン戦略を発表する予定だ。

さらに、使用済み燃料をどうするかというジレンマもある。ネバダ州民は、連邦政府が地下処分場が長年計画されていたユッカマウンテンにウラン廃棄物を受け入れるよう強制するのではないかと警戒を続けている。代わりにジェニファー・グランホルム・エネルギー長官は最近、政府が恒久的な解決策を見つけるまで、廃棄物を受け入れてくれる地域を探すために 2,600 万ドルを費やすと述べた。しかし仮施設といえども、建設には 15 年はかかるだろう。

第三に、政府関係者は新しい原子力発電所を建設・運転するのに十分な労働者を見つけることを心配している。アメリカは 2050 年の目標を達成するために、37 万 5 千人の労働者が必要になると予測している。「ごく短期的には、電気技師、金属工、加工工、建

設工といった熟練工が必要になるでしょう」と、米国原子力庁のキャサリン・ハフ長官は言う。原子炉の運転員や原子力エンジニアの必要性は、もっと後になるでしょう」。

アメリカの製造業を復活させようと躍起になっている大統領にとっては、エキサイティングな展望だ。「雇用が戻り、誇りが戻ってくる.....これはアメリカを再建するブルーカラーの青写真だ」とバイデン氏は最新の組合演説で述べた。しかし、逼迫した労働市場において、すべての労働者がどこからやってくるのかは不透明だ。

政府関係者や産業界関係者に聞いてみると、アメリカの原子力エネルギーの成功は、気候変動への取り組みだけでなく、国家安全保障にとっても極めて重要だという。アメリカはロシアや中国と競合し、先進的な原子力技術の世界的な供給国となっている。原子力エネルギー協会 (nei) によれば、ロシアの技術を使用して 2015 年以降に建設された 40 基の原子炉のうち、27 基はロシア国外にある。中国は他のどの国よりも建設中の原子炉が多い（グラフ参照）。アメリカの国務省は、12 カ国以上とパートナーシップを結び、原子力プログラム、そして最終的には小型モジュール炉の資金援助と開発を支援している。

「小型モジュール炉」。SMR とも呼ばれ、世界各国で開発が進められています。

2030 年までに 4 基の小型モジュール炉が稼働する予定である。コスト超過、許認可の遅れ、燃料不足は容易に建設をストップさせる可能性がある。ニュースケールのアイダホ原発の運命は、今年決まるかもしれない。ユタ州の電力卸売会社は、同発電所と共同で原子炉を開発しており、その地域の小さな町を顧客とし、年末までに同発電所の電力の 80% を購入することを望んでいる。現在は 26% である。もし目標を達成できなければ、「プロジェクトを中止することもできる」と卸売業者の最高経営責任者であるメイソン・ベイカーは言う。

1949 年にアイダホ州の町が原子炉の実験場をめぐって競い合ってから以来、原子力エネルギーがこれほどの興奮を呼び起こしたことはない。しかし懐疑論者たちは、以前にも原子力業界のリーダーたちが原子力カルネッサンスと騒いでいるのを聞いたことがある。エネルギー経済・財務分析研究所のデビッド・シュリッセル氏は、「私たちは今、4 回目か 5 回目の原子力カルネッサンスにさしかかろうとしている」と警告する。お祝いする理由はまだあるかもしれないが、シャンパンは氷で冷やしておくべきだろう。