

ニューオリンズはなぜ  
「起業家のまち」と  
呼ばれるようになったのか？

## 米国の自然災害・経済危機からの 復興に学ぶ

全米史上最悪の自然災害といわれる  
ハリケーン・カトリーナから8年が経過したニューオリンズ。  
5年前に地域の経済・雇用の1/3が急遽失われ  
経済危機に陥ったオハイオ州クリントン郡ウィルミントン市。

自然災害と経済危機。  
それぞれの復興から5年と8年が経過した2つの都市。

東日本大震災から4年目を迎え、  
生活の基盤を取り戻すことと同時に、  
産業や雇用の再生、  
震災前からの高齢化・人口減少などの課題に向き合う  
東北にとってのヒントを探った。

# New Orleans

人口約48万人



全米史上最悪の自然災害ハリケーン・カトリーナから8年目  
ニューオーリンズは“起業しやすいまち”に生まれ変わった。



毎年3月に開催されるEntrepreneur Week。この1週間だけで、ニューオーリンズ市民5,000人が起業の祭典に集う。

## 拡大を続けるニューオーリンズの起業家精神

2005年8月末にアメリカ合衆国南東部を襲ったハリケーン・カトリーナ。死者・行方不明者が2,541名、被害総額100億ドル～250億ドルと、全米史上最悪の自然災害となった。

発災から8年が経過した2014年1月下旬に、私たちはニューオーリンズを訪れた。それは、このまちが全米の中で有数の「起業しやすいまち」に変貌を遂げたという評判を耳にしたからだ。

東日本大震災から3年が経過した東北は、生活の基盤を取り戻すための公共投資に加え、疲弊した経済や雇用を回復させていくための、新しい事業づくりが不可欠となっている。そのヒントがニューオーリンズにあるのではないか。その期待を胸に、ニューオーリンズに降り立った。

果たして一発災から8年を迎えたこのまちで会った人々は、それぞれに「起業のまち」としての手応えを口にしていた。それはデータにも現れている。成人人口10万人に占める新規創業者の割合は全米平均よりも56%高い。

### 起業した個人

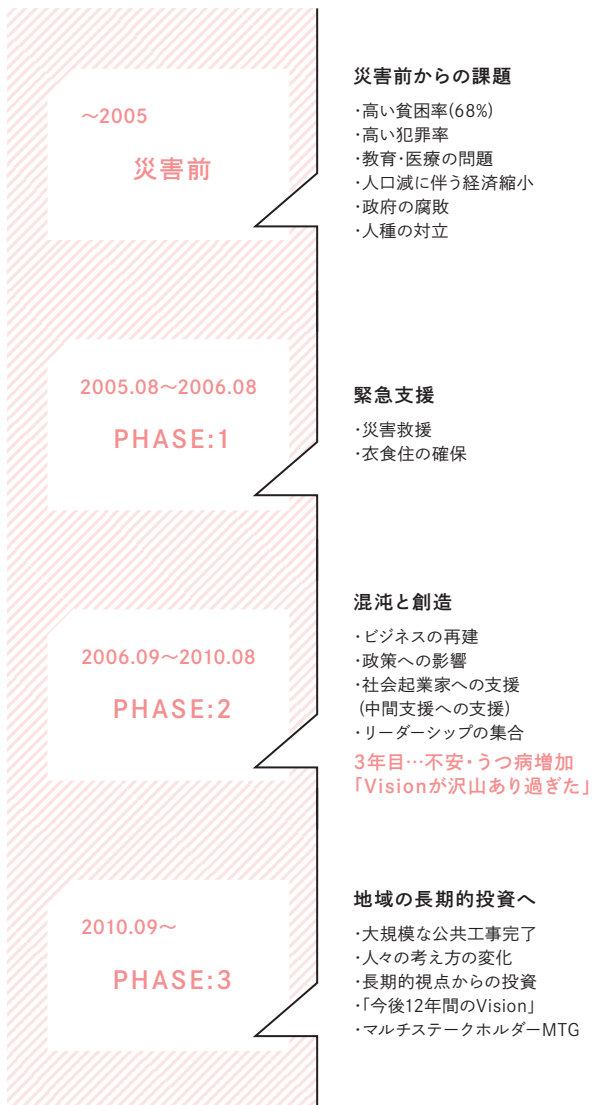
成人人口10万人対(3カ年移動平均)



注:57の脆弱な主要都市の内、8主要都市に関してはデータなし

出典: The New Orleans Index at Eight

## ニューオリンズの復興に向けた経過



ジャズの街も、災害前には人口減少が進んでいた。



2005年8月末にアメリカ合衆国南東部をハリケーン・カトリーナが襲った。死者・行方不明者:2,541名、被害総額:100億ドル~250億ドル。

### 手応えを感じはじめたのは2年前

カトリーナの被害を受ける前のニューオリンズはどのようなまちだったのか。ルイジアナ州ニューオリンズは、人口約48万人。ジャズに代表される音楽のまちであり、文化やスポーツを愛し、家族や地域のつながりの強い古き良きアメリカを象徴するまちでもある。小規模企業が雇用やサービスを支え、ニューオリンズ港を中心に、水産業も活発だった。

ただし、他の米国の都市との大きなトレンドの違いもあった。1990年代から経済は低迷。カトリーナ前の2000年~2004年の5年間で、1万6千人の雇用が失われ、2万3千人の人口が流出した。南部地域の奴隷制度時代に端を発する人種の対立や、経済格差、高い犯罪率もまちに影を落としていた。

このまちが、カトリーナという全米史上最悪の自然災害をきっかけに、「起業しやすいまち」へと変貌を遂げた。しかし、その歩みは決して平坦なものではなかった。復興の中核的役割を担ったルイジアナ財団のフローゼル氏は、「手応えを感じ

はじめたのは、2年前ぐらいから(災害から6年目)」と語る。

全米そして世界中から多くの支援リソースがニューオリンズには集まった。それは東北も同様だ。災害救援・衣食住の確保という1年目の緊急支援期を経て、ニューオリンズはビジネスの再建に動き出した。しかしそれは「混沌と創造」が入り混じったものだったという。ニューオリンズのリーダーたちは、この「混沌と創造」をどのようにマネジメントしてきたのか。次ページ以降、触れていきたい。



## Lesson 1

### リーダーシップを集合させる

#### ティム・ウィリアムソン

Tim Williamson

ザ・アイデア・ビレッジの共同創設者兼CEO。現職の前は、自身が起業家として5つのベンチャー企業を4つの都市で立ち上げた経験を持つ。起業家精神とエコシステム創出の戦略についてのスピーチもよく行っている。スタンフォード大学非常勤団体リーダー向けエグゼクティブ・プログラムを卒業。チュレーン大学卒。



世界中の目がニューオリンズに向けられた。  
教育・貧困・医療・健康、これらが全て機会になり、  
ニューオリンズをラボラトリーとして組み直すことができた。

カトリナによって広がったネットワークを、  
どう戦略的・継続的につなげていくか、  
どうオーガナイズしていくかが課題となった。

ザ・アイデア・ビレッジは起業家支援組織として2000年に創立された非営利団体。過去12年間で、ニューオリンズ在住の3,000人の起業家を支援してきた。まさに「起業のまち」を牽引してきた代表的存在だ。

2,400人の登録専門家により、起業家に対し合計72,000時間以上にわたる「コンサルティングサービス」の提供や、シード・キャピタルとして345万ドルを提供。支援先のポートフォリオは合計1億ドル以上の年間収益を得ており、2,000以上の雇用も創出してきた。

代表のティム・ウィリアムソン氏は、ニューオリンズの人口流出・経済低迷を克服するために起業家を支援しようと、4人の起業家とともに活動を開始した。ティム氏にとって、カトリナは大きな転機になった。「世界中の目がニューオリンズに向けられた。これはチャンスだと。ただ、これらのリソースをどうオーガナイズしていくかが大きな課題だった」と語るティム氏は、戦略的に、効率的に、継続性を持って、人々を繋げていくことに知恵を絞った。

そして生み出したのが、Entrepreneur Season (アントレプレナー・シーズン)というコンセプトだ。もともとスポーツが盛んな土地柄。野球にもフットボールにもシーズンがある。毎年7月には始まり、3月に終了するサイクルをアントレプレナー・シーズンとして設定(4月~6月はシーズンオフ)し、政府、自治体、大学、企業、非営利団体、個人といった様々な立場のパートナー達と協力をして、新たなスタートアップを支える仕組みを作り上げていった。このシーズン中に、全米・世界から4,000人もの人が起業家を支えにやってくる。

50ドルのチップを購入し、  
気に入った起業家に投票する。

シーズンは野球における「ワールドシリーズ」のようなお祭りで締めくくられる。3月の最終週、Entrepreneur week(アントレプレナー・ウィーク)と名付けられたこの1週間は、「起業家のエコシステムを作ること」がミッションだと語る同団体の真骨頂の場だ。メインイベントは街中で行われるビジネスプレゼンテーション。参加者はひとり50ドルのチップを購入する。それを気に入った起業家に投票する仕組みになっている。この1週間だけで、市長や経済団体の幹部層から一般市民まで、実に5,000人もの人が、起業家を応援するために集う。

「ムーブメントをオーガナイズするには、役割、スケジュール、そして儀式が重要」だとティム氏は語る。災害後に溢れかえったリソースは、バラバラのままでは力を発揮しない。多様な意思・リーダーシップを集合させることで大きな力となる。これこそが、彼らが力を注いだ重要なポイントだった。



#### 東北からの参加者の声

年間行事の一環としてムーブメントづくりをすることは、とても地域の特性を活かしている。また、世界中から人を呼び込むきっかけとして、ビジネスプレゼンテーションを位置づけられている面は、日本でどう活かせるか、もう少し学びたい。日本で開催する場合、金額の桁が違うという点をどうカバーしていくかも含め、比較検証していく必要があると感じた。

## Lesson 2

### データをもとにビジョンを創る

#### フロゼル・ダニエルズ・ジュニア

Flozell Daniels, Jr.

ルイジアナ財団最高責任者兼理事長。1970年アメリカ・ニューオーリンズ市生まれ。ニューオーリンズ大学生物科卒業、テュレーン大学経営学修士号。都市政策専門家としてニューオーリンズ市長室で連邦政府・州政府担当課に勤務した後、テュレーン大学で州政府・市政府担当部門の責任者を9年間務め、ファンデーション・フォー・ルイジアナの最高責任者兼理事長に就任。社会的弱者を減らし、持続可能な強いコミュニティをつくる人々や活動に投資を行う。



大事なことは、人々がどこにビジョンがあるのか、何がビジョンかを知っていること。それがわかれば遅くなくてもたどり着ける。

#### 復興を牽引したルイジアナ財団。

2005年8月末、ルイジアナ州を襲ったハリケーン・カトリナとリタの被害からの復興に向けて、被災から数日後に設立されたルイジアナ財団。当時の州知事キャスリーン・ブランコ氏の呼びかけで、民間から資金を集め、立ち上がった。ブランコ知事は、財団の独立性と最良の形でスタートを切るために、州内だけでなく全米から非営利団体やフィランソロピーのリーダーたちを集め、理事会を設けた。同財団は地元の中小企業の復興支援と起業家育成、社会的弱者を減らし、持続可能な強いコミュニティを作る人々や活動に投資。ルイジアナ州の復興と再建のため現在までに4,800万ドル以上の助成金を被災者に提供。約9,000の被災家族の住宅支援や、3,000以上の中小企業の再建、住民主導型のコミュニティ再生などで大きな役割を果たした。理事長を務めるフロゼル氏は、その中核的人物だ。

最初のフェーズは災害発生当時の緊急支援。これらは1年続き、次のフェーズでは、3-4年にかけて、ビジネスの再建、住宅の再建、リーダーシップの組織化、政策の立案への働きかけを行った。この段階において、起業支援を含む中間支援団体への支援にも取り組んだ。そして、3番目のフェーズが5年目から始まった。この時、2つのことが起こったとフロゼル氏は語る。「1つは、大規模な公共セクターの道路や橋の改修が目に見える形になってきた。2つ目は、人々の心の在り方の変化で、非常に劇的な変化があった。単なる災害からの復興だけではなく、より大きな視点で進んでいきたいという機運を感じた」。そこで、財団や公共・民間セクターの人々など、マルチセクターによるミーティングを開き、今後12年間のビジョンを創り上げていった。これがその後各種取組みを振り返り、評価をする基準的な役割を果たし、リマインダーにもなっている。

#### データに基づくビジョンを創る。

ビジョンを形成することの重要性を、フロゼル氏は繰り返し強調する。「やはり大事なことは、何がビジョンであるかを知っているということ。3年目、ビジョンがいくつもあった、という状況があった。ビジョンが明らかになっていなかった時期は、人々に不安感が強かったことを思い出す。共通のビジョンを掲げることができたことで改善されたと思う。」

そして、ビジョンを作る上で大事なことが、データだと語る。



ニューオーリンズでは地域の経済や暮らし、文化など多様な視点から地域の状況をデータで分析するための「Date Index」がある。カトリナ発災の2年目から作りはじめ、今では地元の人たちの間でも、復興のベンチマークとして活用されると同時に、全米から資金を集めるため

にも機能している。

「データがあることで、成功をしているのか、していないのかを測ることができる。生活は向上しているのか、医療にアクセスできているのか、起業が進んでいるのかなど。成功をしている、ということがわかるとそれでまた頑張れるし、どこを良くしたらよいかを検討できる」。

データは時にネガティブな地域の状況を語ることもある。それに対して、政治家が圧力をかけてくることもあったという。中立性を守るためには、独立した財源も必要になる。多くの地域のリーダーたちとともに、多大な苦勞を伴いながらも、地域のビジョンを司るデータを守り続けている。

#### 東北からの参加者の声

地域の復興を示すデータがあることで、資金調達や活動の進展をお互いに確認するという点と共に、人々に自信を生み出すことがあるということ。それだけに、多様な人々からの目や批判にさらされ、多様な関わりに対応する必要がある。しかしその負担を考えても必要なことであるという点を力説されていた点が印象的だった。



### Lesson 3

#### 新しいリーダーシップを育む



アンドレア・チェン

Andrea Chen

プロペラ代表(エグゼクティブ・ディレクター)。高校の英語教師として働き始め、その後ニューオーリンズ大学で教師のトレーニングを行っていた。その後、ルイジアナのチャーター・スクール協会で500万ドルのチャーター・スクール創設基金の運用を行うと同時に、市場金利以下の150万ドルのローン・ファンドも設けた。ニューオーリンズでは影響力のある若手の人材として知名度も高く、世界経済フォーラムのワールド・シェーパーの一人でもある。スタンフォード大学卒。31歳。



若くて優秀な人が集まるようになってきた。  
外からもニューオーリンズに人材が集まるようになった。

#### ムーブメントを起こす。既に活動を始めていた人たちに光をあてるコンテスト。

カトリーナから6年が経過した2011年。ニューオーリンズに新しい支援団体が立ち上がった。プロペラは、早急な対処が求められている問題を解決できる可能性をもった立ち上げ初期のベンチャー事業のインキュベーションを行っている。社会面、環境面、経済面でのインパクトを最大限に引き出すことが目的だ。

災害前、ニューオーリンズ市で高校の英語教師として働いていたアンドレア氏は、もともと長く同市に留まるつもりはなかった。閉鎖的で可能性に乏しいまちだと彼女の目には映っていた。それがカトリーナによって大きく変わったという。「このまちにはたくさんの希望がある。災害から時間が経ち、既に取り組み始めた人たちがたくさんいた。でもなかなかそこに光が当たらない。まずは彼らに光をあて、それを周りに広めていこうと考えました」(アンドレア氏)。

彼女が最初に手掛けたことは、ソーシャルベンチャーのビジネスプランコンペティションだった。カトリーナ後に新たな取り組みを始めた、元教師や銀行マン、主婦などそれぞれのストーリーをまとめて発信していくことに力を入れた。200名の聴衆の前で、それぞれがアイデアを発表する。「支援の輪を広げていくためには、起業家たちが語るわかりやすいストーリーと、関わりやすいエントリーポイントが重要」だと考え、多くの市民に社会起業家を知ってもらうきっかけづくりとして、コンペティションを位置づけた。審査員からのコメントをもとにアイデアを引き出し、オーディエンスとの双方向コミュニケーションの仕掛けで、アイデアをもった人たちが勇気づけられるスタイルにした。投票式で賞金を与えることに加え、ニューオーリンズ市と連携し、事業実施に必要な土地の提供なども行っている点はユニークだ。

#### 不動産業者とのジョイントベンチャーでオフィススタート。

このコンペティションをきっかけに、多くの仲間を集めたアンドレア氏は、次なる打ち手を仕掛けていった。スタートアップをした人たちが集える場所を作りたいと、地元の不動産業者とのジョイントベンチャーでオフィス事業を開始。約930平方メートルのインキュベーターオフィスでは、コミュニティのインベーターや、後述するフェローのための仕事場とミーティング・スペースを提供しており、40以上の企業と70以上の個人がメンバーである。

さらには、ハンズオンで事業の加速を応援するために、Social Venture Accelerator(ソーシャル・ベンチャー・アクセラレーター)という10ヶ月にわたるフェローシップ・プログラムも開始した。選抜された年間15名のフェローたちが変革を少しでも迅速に促すために必要なリソースに繋げ、経済的な持続可能性と社会的インパクトをもたらすよう支援。2011年6月以来、21の新規ベンチャー事業のインキュベーションを行い、今までに移動式歯科クリニック、コミュニティ・ファーム、フード・ファブ、カヤックによる湿地帯ツアー会社、母子健康のための共同体等の立ち上げを支援した。「このまちに優秀な人が集まるようになってきた。それが一番の希望です」とアンドレア氏は語る。



#### 東北からの参加者の声

コミュニティ全体として捉えていくことで、ソーシャルビジネスそれぞれが活かされることと、場に根付く社会起業×場を問わないデザイナーの相性が良いという印象を受けた。代表のアンドレア・チェンがもつ魅力に加え、マネジメントサポート体制のバランス感が勉強になった。

## Lesson 4

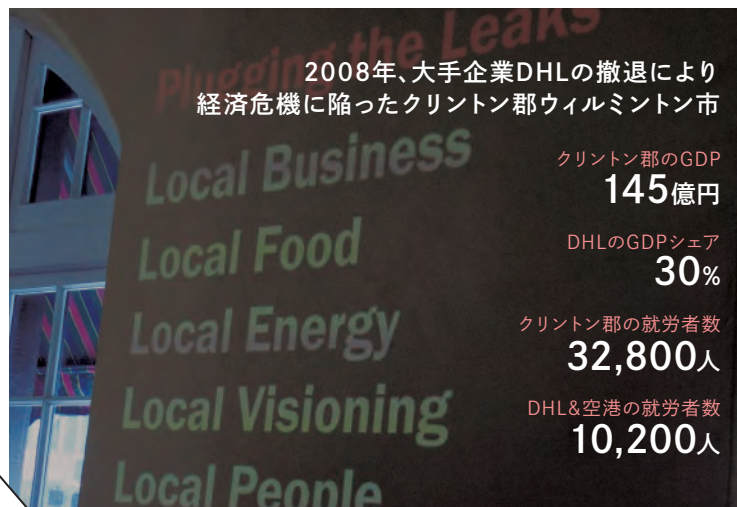
しなやかな回復力を取り戻す



テイラー・スタカート

Taylor Stuckert

Energize Clinton County (ECC)ディレクター。ウィルミントン高校を2003年に卒業。2005年にバトラー大学を卒業。哲学専攻。卒業後はニューヨーク市に移り、国際弁護士事務所勤務。2008年1月に米国平和部隊のボランティアとしてポリビアへ行き、農村で活動。同年9月にポリビアで戒厳令が発令され、活動期間終了前に脱出。再び平和部隊での活動も考えたが、ECCの活動のためにクリントン郡に留まることを決め現在に至る。



## 災害・危機の前からあった課題に立ち戻る。

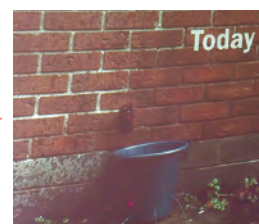
### 小さなまちを襲った突如の経済危機。

オハイオ州クリントン郡ウィルミントン市。タイム誌で「小さな良い町」と評価された人口約1万人のこの町が、2008年、まちの経済の中心を担っていた国際航空貨物大手DHL(本社、ドイツ)の撤退を機に、突如として経済危機に陥った。

クリントン郡ウィルミントン市には大規模なエアパークがある。古くは空軍による利用、その後は国内の物流拠点として使われ、そして2005年からはグローバルに事業を展開するDHLが土地を買収し、300億円近い投資をして新たな施設を作り、米国内外のハブ空港として脚光を浴びた。

そのDHLが、リーマンショックの影響を受け、エアパークからの撤退を2008年11月に発表した。撤退が地域に与えたインパクトは甚大なものだった。DHLの参入後、地域の経済や雇用の1/3をDHLおよび関連企業に依存していた。結果、失業率は劇的に増加。DHL撤退前は5%程度だった失業率が、高い時で20%近くに跳ね上がり、全米でもニュースとして取り上げられた。

この危機からまちの再生に取り組もうと立ち上がったのが、テイラー・スタカート氏ら地元出身の若者たちだった。当時を振り返り、テイラー氏はこう語る。「結局、単一の企業にこのまちは依存しきっていた。水漏れしているバケツに水を注いでいるような状況だった。DHLによって富がもたらされていたが、それは地元ではない企業によるものであり、地元の企業や観光という地元の経済が水漏れしたバケツのように流れ出てしまっていた。DHLによって安定した雇用は生まれていたが、創意工夫することを忘れてしまった。結果、頭脳が流出し、過去からつながるまちのビジョンも失っていた。DHLがいた時は、入ってくる水が多かったので、水漏れに気づかなかった。DHLの撤退により、その水が止まってしまった。そうして初めて、このまちは水漏れに気がついた。」



### 水漏れを防ぐための5つのLocal。

テイラー氏たちは、次々と企画を打ち出していった。まずスタートしたことは、「パイローカルキャンペーン」。地元ビジネスへお金を落とした時に地元資本以外のビジネスでお金を落とす時よりも経済効果大きい。ある研究結果では100ドルを地元のビジネスで使うと68ドル地元に戻元、大手チェーンなどに使った場合は43ドルだけが地元に戻元されるという。

その後、もともと豊かな農業地帯であるにも関わらず、郡のほとんどの食糧は他の地域のものに依存している状況に対して、地産地消を促進するための「ファーマーズマーケット」も開始。さらには、全て域外から賄っていたエネルギーを再生エネルギーにより生み出すことへの挑戦や、地元の歴史的建築物のリノベーションなど、次々とプロジェクトを仕掛けていった。そして、こうしたまちづくりの取り組みに、地元出身の大学生たちが関わるための10週間のインターンシッププログラムも開始し、4年間で17名が夏休みを利用して参加した。

これらは全て5つのLocalというコンセプトに基づいている。それは、Local Business, Food, Energy, Visioning, Peopleだ。「この5つのプログラムで重要なことは、私たちのしなやかな回復力、活力を培っていくことです。」

### 東北からの参加者の声

地域における彼らの立ち位置や果たしている役割が役に立った。「地域において対話すべき相手」ときちんと向き合い、巻き込んでいたからこそ、この活動が大きなムーブメントに結びついている。地域再生には「革新的なアイデアを持った外部人材」が必要とされているが、その立ち位置は「触媒」的なものであった方が最終的に社会に与えるインパクトになるのではないかとというのがウィルミントンの事例に触れて得られた学びだった。

# おわりに

## 東北支援活動レベルアップ3ヶ年プロジェクトとは

震災から3年が経過し、新たな東北のニーズ・要請を感じています。それは「東京ではなく東北現地における、人材・資金・情報その他の復興リソースを国内外から効果的に集約・活用する高度な能力を備えたハブ的存在の必要性」です。

私たちはこの「米国研修3ヶ年プロジェクト」を通じ、東北においてそれぞれの持ち場・役割に特化した取組を行っているいくつかの団体リーダーとこの問題意識を共有し、米国の被災地復興あるいは民間公共活動の先進事例、キーパーソンとの出会いと学びを通じ、各団体のレベルアップと団体相互の横連携強化、各団体次世代人材の育成を促進することを目的に、本プロジェクトに取り組んでいます。

初年度は、全米史上最悪の自然災害といわれるハリケーン・カトリーナから8年が経過したニューオーリンズ、5年前に地域の経済・雇用の1/3が急遽失われ経済危機に陥ったオハイオ州クリントン郡ウィルミントン市、そして、NPO活動やそれらを支える生態系が豊かなニューヨークの3都市を視察しました。特に、自然災害・経済危機からそれぞれ5年目、8年目という、東北復興の先を進む2つの都市への訪問からは、様々な学びを得ました。

“起業のまち”として注目を集めるようになったニューオーリンズでも、災害から3年を迎える頃には人々が多様な方向を向き始め、それにより不安やうつ病が広がり、混沌とした状況が続いたといえます。その間、多様な支援リソースをどうオーガナイズするか、人々が同じ方向を見て復興に取り組むためのビジョンをどう形成していくかなど、様々な努力を経て、2年前頃ようやく手応えを感じ始めたというエピソードは特に印象深いものでした。

地域の経済と雇用の多くを依存してきた大企業の撤退という経済危機に陥ったウィルミントンは、そのまちのサイズも東北沿岸部と近似しており、依存構造がもたらすリスクと、そこから地域の本来持つ力を回復させていくプロセスには、多くの参加者が共感を抱きました。

2年目となる本プロジェクトでは、今回訪問したニューオーリンズ、そしてウィルミントンからそれぞれ東北にゲストを迎え、相互の学びの輪を広げていきたいと思えます。

### プログラム参加者(初年度米国視察参加者)

#### 岩手県

- 伊藤 聡 氏 (一般社団法人三陸ひとつなぎ自然学校 代表理事)
- 菊池 広人 氏 (NPO法人いわてNPO-NETサポート 理事・事務局長)
- 臂 徹 氏 (Next Cabinet Iwate 副代表)

#### 宮城県

- 小松 洋介 氏 (NPO法人アスヘノキボウ 代表理事)
- 鈴木 祐司 氏 (一般財団法人地域創造基金みやぎ 専務理事・事務局長)

#### 福島県

- 押田 一秀 氏 (NPO法人相馬はらがま朝市クラブ 理事)
- 鎌田 千瑛美 氏 (一般社団法人ふくしま連携復興センター 理事)
- 伴場 賢一 氏 (一般社団法人Bridge for Fukushima 代表理事)

### 1年目(2013年度)

10日間の米国研修を実施。ハリケーン「カトリーナ」により大きな被害を受けた後、目覚ましい復興を見せるルイジアナ州ニューオーリンズ市、および大企業の撤退で生じた深刻な雇用問題に対する地域起業家の取り組みが注目を集めるオハイオ州クリントン郡を訪れた。主な訪問先は以下の通り。

#### ニューオーリンズ

- ・Foundation for Louisiana
- ・Propeller: A Force for Social Innovation
- ・The Idea Village
- ・Good Work Network
- ・NewCorp, Inc.
- ・CEO of Ellis Construction
- ・Bio Innovation Center
- ・Reconcile Café
- ・Ashe Cultural Arts Center

#### オハイオ州ウィルミントン

- ・Energize Clinton County
- ・Clinton County Regional Planning Commission
- ・Mayor of Wilmington City
- ・Wilmington-Clinton County Chamber of Commerce
- ・Wilmington College
- ・Airpark

#### ニューヨーク

- ・Wall Street Without Walls
- ・National Center for Disaster Preparedness, The Earth Institute, Columbia University
- ・Venture for America

### 2年目(2014年度)

海外の知見を確実に実行に移すべく、その計画策定のためのワークショップを年4回実施。10月23日～11月1日に米国専門家を招聘し、東北での意見交換やワークショップ、東京での公開フォーラムを行う。招聘予定者は下記のとおり

#### Flozell Daniels, Jr. (本紙P.5で紹介)

- President
- Foundation for Louisiana

#### Andrea Chen (本紙P.6で紹介)

- Executive Director
- Propeller: A Force for Social Innovation

#### Taylor Stuckert (本紙P.7で紹介)

- Co-founder
- Energize Clinton County

#### Allison Plyer

- Executive Director
- The Data Center

### 3年目(2015年度)

2年間の取り組みを引き継ぐ東北の若手を加え米国再訪。日米ワークショップにて課題の再整理と3年間の総括・再課題発見・発信を行う。