



2020～2030年を形成する マクロトレンドと混乱。

Vision 2050 課題概要

目次

背景 | 3

マクロトレンドと混乱 | 5

① マクロトレンド | 6

人口 | 7

環境 | 8

経済 | 9

技術 | 10

政治 | 12

文化 | 13

② マクロトレンドがもつ高レベルの意味合い | 9

③ 混乱 | 14

結論 | 18

背景

2010年、持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）は、今世紀中ごろまでに全世界の90億人が地球の限界（プラネタリー・バウンダリー）内で豊かに暮らせるようになるための道筋を提示した画期的なVision 2050を発表しました。

2019年、WBCSDはVision 2050の改定を行うことを決定しました。2010年の策定から10年を経た時点で、Vision 2050への進路に沿った必要な進歩は、さして遂げられていませんでした。今回、WBCSDは40の加盟企業と協力して、この10年で起こったくつかの大きな変化を反映したものへと進路を見直し、持続可能な開発目標（SDGs）に沿ったものにし、さらに、企業がとるべき重要行動に優先順位をつけることで、Vision 2050が求める変革に必要な進歩を促進しようしました。

Vision 2050の改定を決定した瞬間から、我々は今後の10年が企業に何をもたらすのかを考察する必要がありますと理解しました。単に持続可能性の課題に関してだけではありません。世界がどのような姿になるかについてより一般的に検討し、それがどう企業の成功を収めるための経営能力（に影響を及ぼし、持続可能な経営を可能足らしめるかを検討したいと考えました。

Vision 2050（90億人が地球の限界内で豊かに暮らす）を達成できるかどうかは、ダイナミックな事業環境を理解し、舵取りできるかにかかっています。これは、人口動態、経済、技術、政治など我々が暮らし、企業が事業を行うこの世界を形作るあらゆる圧力について考えることを意味します。WBCSDはこの先の世界を探る上でVolansと提携しました。[本紙に付随する包括的な調査](#)では、今後10年の事業環境を形成するマクロトレンドと潜在的な混乱についての本課題概要の基礎となったエビデンスをまとめています。

将来を見通す際には、但し書きがつきものです。本課題概要とその基礎調査は、一連の予想、予見またはシナリオではありません。好ましいものであろうとなかろうと分析からは恣意性を排除します。あくまで、2020年代に起ころうとしていることを把握することで、Vision 2050に向けて進むうえでの効果的な戦略を策定できるようにすることを目指しています。我々には追い風になりうるトレンドが生み出す勢いを活かした戦略が必要である、また、避けられない向かい風に直面しても強靱で、適応力のある戦略が必要となります。

そのような向かい風の一つが新型コロナウイルスのパンデミックです。近年のその他の大半の予測のように、パンデミックは発生の可能性がきわめて高いことは言うまでもなく、発生した場合に世界は十分な備えをしていないということを我々は皆 承知していました。にもかかわらず、我々誰もにとって、この新しい10年の最初の数週間に起きた新型コロナウイルスによる世界的な公衆衛生の危機の到来は不意打ちとなりました。このような混乱が持たらず、深刻かつ広範で、しかも多くの場合長期化する影響の大きさが明らかとなっています。

新型コロナウイルスにより多数の破壊的な衝撃が起こり、我々が特定したマクロトレンドの多くが加速しました。それはある事象の可能性を高め、別の自称の可能性は低くしています。公衆衛生危機と関連する経済的混乱が今も進行している中、今後の10年間に新型コロナウイルスがもつ予期しない影響全体については、高い不確実性があります。しかし、この要約で取り上げているマクロトレンドと混乱は急に消滅することはありません。多くの場合、新型コロナウイルスは、これらを加速または増幅します。そのため、現在の危機への対応と最終的な回復計画を立てる際には、同時により大きな全体像を検討し続けることが不可欠です。

なおWBCSDは、本書で説明するマクロトレンドと混乱の双方について、過去の回復から学んだ教訓と企業が今回の危機にどう対応すべきかを取り上げ、[新型コロナウイルスのパンデミックがもつ意味合いを詳細に検討した課題概要](#)を別途に発行しています。

マクロトレンドと混乱

本課題概要では今後10年にわたって企業の事業環境を形成するマクロトレンドと混乱の概要を説明します。これは、新型コロナウイルスが今後の10年に及ぼす特定の影響に関する課題概要と併読することをお勧めします。

マクロトレンド

ここでは2020年代を形成する12のマクロトレンドを概説します。それは人口、環境、経済、技術、政治、文化の各分野における大きな変化であり、比較的高い確度で予想できるものです。ただしその意味合いは往々にしてより不確実であり、曖昧さを帯びています。そこでこの曖昧さを掘り下げるため、マクロトレンドのサブセットにも焦点を当て、グローバルな産業界が

Vision 2050への進展を加速するために、これらのトレンドの展開にどう影響力を発揮できるかを提案します。ここで重要なことは、すべてのマクロトレンドは相互に関連しているということです。それらの相互作用は、今後10年がどう展開していくかにとっての核心であり、こうした相互関係のいくつかを簡単に探っていきます。

今後10年間に出現するマクロトレンド



混乱

ここでは2020年代に現実化し、多大なインパクトをもつと考えられる10の「ワイルドカード」的（重大だが不確実性の高い）混乱を説明します。実際、そのいくつかはすでに発生し、現在も雪だるま式に影響を広げています。しかしながらワイルドカードは企業の事業環境に多大な混乱を招く可能性があるものの、必ずしもすべてがネガティブであるとはいえません。

マクロトレンドと混乱は、あえてリスクや機会として提示していません。あらゆるリスクには機会の種が、そしてあらゆる機会には新たなリスクの種が含まれているからです。重要なのは、周囲の世界のダイナミクスにどう対応し、どう影響を及ぼしていくべきか、ということです。

潜在的な「ワイルドカード」的混乱

 1 金融危機 新型コロナウイルスの成本はいくらか？、次の危機ではどのように負担するか？	 2 グローバルなパンデミック パンデミックへの備えが十分な国や経済圏は皆無である	 3 大規模紛争 例えば基幹インフラ等へのサイバー攻撃により、普通の一般市民全体が紛争に巻き込まれる	 4 経済の「シンギュラリティ」 雇用破壊後、新しい雇用が創出されなければどうなるか？	 5 社会の「テクラッシュ」 社会はフリーテクノロジーの成本に不満を高め、各国財政は租税回避と競争で疲弊
 6 大衆暴動と体制変革転換 格差が引き続き増大し、抗議活動が一層頻繁かつ深刻なものに	 7 気候の「ミンスキー・モーメント」 コスト、情報開示、社会的圧力が財務フローを再設定。しかしそのどのくらいの早さスピードでは？	 8 エネルギー移行の転換点 市場の趨勢で化石燃料の需要がピークに達し、エネルギーの移行が加速	 9 バイオテックブーム バイオテックの可能性が増大し、食料、健康、材料に混乱が起ころ	 10 グローバルなグリーン（ニュー）ディール 市民が雇用、地域社会、環境の改善機会を支持

① マクロトレンド



人口

世界人口は増大、高齢化、都市化の一途をたどっています。2030年までに65歳以上の人口は10億を超えます。これは世界人口の12%に相当し、2015年から8.5%の上昇です。また都市人口は3分の2に達します。そして特にアフリカおよびアジアでは巨大都市が増加します（ただし巨大都市の人口は都市人口全体の10%未満と予想されています）。国内および国家間の移民も増加しています。

1. 世代交代：ベビーブーマーからミレニアル、そしてジェネレーションZへ



全世界的に1980年以降に生まれた人の数はそれ以前に生まれた人の数を凌いでいます。政治、文化、経済における権力の世代交代はすでに進行中であり、2020年代を通じて引き続き進んでいきます。今後、異なる世代間の緊張はますます表面化する可能性があります。これは異なる世代の異なる成長体験を反映しています。例えば、2007～8年の金融危機の頃に成人に達した人は、冷戦時代に育

った人たちよりも自由市場的資本主義に対して懐疑的な傾向があります。ミレニアル世代の人口が特に多いのはアジア、中東、アフリカの国々で、インドだけでミレニアル世代は3億8,500万人に上ります¹。対照的に、ベビーブーム世代が最も多いのは欧州、北米、オセアニアの国々です。欧州では2030年までに人口のおよそ30%が60歳以上になります²。

2. アジアとアフリカの人口増加



多くのアフリカ・アジア諸国の人口は2020年代に世界平均を上回る速度で増大し続けることが予想されており、政学的・経済的なパワーが、これらの地域、とりわけ急増している巨大都市へシフトしていくことを促しています。このことはまた、天然資源、特に水資源にかかる負担を増大することになるでしょう。「水戦争」の可能性のある最も脆弱な5つのホットスポットのうち、4つがアフリカまたはアジアに位置しています³。

豊かさの拡大と生態学的災害の発生頻度と深刻化の組み合わせにより、過去数年に比べて、アジア・アフリカで人口の流動性が大きく高まっています。国内および国家間での移民の割合も着実に上昇します。一方、このことは海外移住者が多い国、また多数の移民を受け入れている国の両方において、政治に大きな影響を与えることになります。

¹ <https://www.kearney.com/web/global-business-policy-council/article/?a/where-are-the-global-millennials->

² <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2016/demo/p95-16-1.pdf>

³ <https://www.weforum.org/agenda/2018/10/where-the-water-wars-of-the-future-will-be-fought>

環境

2020年代に突入した人類社会は、すでに地球の限界をいくつも超えています。経済、社会、政治、医療システムはいずれも環境との相互依存レベルを高めています。森林伐採、生物多様性の喪失、気候変動があいまって人と動物共通の感染症パンデミックのリスクを高めることを示唆する証拠も見つっています。土壌悪化や花粉媒介者の喪失などの、よりゆっくりと進行する環境危機は、生態系の働きを害し、農業などの社会にとっての重要産業の経済生産性を低下させています。

このような相互に関連する多数の危機が深刻化するに従い、変化を求める政治的および文化的な要求も強まっています。海洋プラスチック問題や気候変動に関する一般市民の意識や関心は、2010年代後半に急激に高まりました。この先の10年間、より多くの有権者や消費者が、大気汚染や健康にかかわる問題など、自分自身に直接的にかかわる分野を中心に、環境問題を優先的に考えるようになることが期待されます。

3. 気候変動の影響悪化



地球温暖化が進行していくことで、異常気象はより頻繁かつ、深刻化します。これにより困窮する人は立ち退きを強いられる人が現れます。また経済的コストも課されることになります。つまりは、財産に損害を与え、生活を蝕み、土地と労働の生産性を低下させ、低所得国ほど不釣り合いな困窮に苦しむこととなります。気候変動の悪影響を受ける地域では紛争の可能性も増大します。

この悪いニュースが徐々に広まることで、政府や企業に有意な気候対策

の実施を求める圧力は間違いなく高まるでしょう。その結果、各国政府が遅まきながらもより強制力のある気候政策を採用し、一部の産業にとっては移行リスク（および機会）が増大します。そして政治的利益を得るのは環境重視の政治家だけではありません。気候変動危機への恐れと不安定性を逆手にとって勢力を増すナショナリストの政治指導者も現れるでしょう。

4. 局地的汚染、土地の劣化、困窮がイノベーションを推進



気候変動が今後10年間で最大の環境テーマとなることは間違いありませんが、それ以外にも、よりローカルな環境問題も企業と社会に大きな影響を及ぼすでしょう。土壌と土地の劣化は多くの地域の農業に打撃を与えます。多くの都市、特にアジアやアフリカの急成長する巨大都市において、大気質が公衆衛生に深刻な影響を及ぼしており、引き続き懸念事項となるでしょう。また、2025年までには、世界人口の3分の2は水不

足の国で暮らす可能性があります⁴。

気候と同様、こうした生態学上の問題は生活の困窮、立ち退き、社会の不安定、経済コストを引き起こします。その一方で、これらの課題は、より少ない資源で多くのことを叶えるためのイノベーションの契機となり、天然資源のより責任ある管理を政府や企業に求める動きを喚起する役割を果たす必要があります。

⁴ <https://www.weforum.org/agenda/2019/03/water-scarcity-one-of-the-greatest-challenges-of-our-time>

経済

新型コロナウイルスは短期的な経済見通しを一変させましたが、長期的な世界経済の軌道は不確実性の深みにはまったままです。世界経済がコロナ以前より抱えていた弱点（例えば、投資不足、多額の負債と格差、生産性の伸び悩み、深刻な資産リスクなど）を考慮すれば、早期の回復の可能性は低いといえます。しかし、今回の危機は政治的なリセットの機会ももたらししており、政策立案者が困難に立ち向かえば、持続可能でインクルーシブな成長の機運を高めることも可能です。

5. 短期的危機、長期的停滞



新型コロナウイルスのパンデミックは、ロシアとサウジアラビアの間の原油価格戦争と相まって、大恐慌以来最悪の経済危機をもたらす状況を引き起こしました。

2020年3月の予測では、今年の世界のGDPは4%以上減少する見込みです。これは前回2009年に起きた世界的な景気後退を大幅に超える数字です⁵。パンデミック前からすでに世界の成長は減速しており、負債額は上昇していました。低い生産性、多大な格差、座礁資産リスクなどの複数の長期的要因により、2020年代を通じて経済が減速する可能性は極めて高いといえます。政府、企業、家計はいずれも、パンデミック後にはバランスシートの悪化と負債の増大という負担

を抱える可能性が高く、新型コロナウイルスの経済的影響が長引くことを意味しています。

パンデミックは多数の国の政治的均衡にも影響しました。現在、莫大な額の経済刺激策が、その余裕のある全ての国で検討されています。もし目標を絞り、投資が脱炭素化や他の長期的な社会目標に向かえば、景気回復に向けた国家の介入が新しい持続可能な成長を促進する要因になるでしょう。しかしまた、1970年型のスタグフレーションに似た期間が続く要因にもなりえます。そして自力では経済危機から回復できない一部の開発途上国が置き去りにされるリスクもあります。

6. グローバル化のピークとアジアの台頭



世界経済の重心は現在、明らかにアジア、そして間接的にはアジア（特に中国）と密接に関係する国や地域に移行しています。世界全体におけるアジアのGDPの割合は2020年の早期に50%を超え、この10年を通じて上昇続けると予想されています。また2020年代の早期に世界のミドルクラスの半数がアジアに存在することになります。これにより世界の需要の分布にも大きな変化が生まれます⁶。

貿易摩擦は2020年代を通じて、地政学的な情勢の特徴であり続け、フラグメンテーションが進み、サプライチェーンの短縮、国家的自給自足が改めて重視されるようになるでしょう。そしてこれらのことは新型コロナウイルスの影響により加速します。資源ナショナリズムと重要な原材料の支配を巡る国家間の競争は、国際関係において益々重要な要素となる可能性が高まります。

⁵ <https://cebr.com/reports/a-world-recession-is-now-almost-a-certainty-with-global-gdp-set-to-decline-twice-as-much-as-during-the-financial-crisis-the-challenge-now-is-to-prevent-the-recession-from-turning-into-a-1930s-style/>

⁶ <https://www.ft.com/content/520cb6f6-2958-11e9-a5ab-ff8ef2b976c7>

技術

新型コロナウイルスは既存テクノロジーの広範な展開を加速し、そして今後も加速させていくでしょう。Eコマース、リモートワーク、オンライン学習、遠隔医療がいずれも展開が進み、今回の危機が過ぎ去った後も引き続き残り続けるでしょう。ワクチンの開発競争は医薬品セクターの技術革新に拍車をかけています。生産と販売プロセスの自動化は、短期的にはウイルス拡散を抑える方法として、また長期的にはパンデミックの影響に対してサプライチェーンのレジリエンス強化の方法として技術革新が加速しています（皮肉なことに、このことがサイバー攻撃などの別種のリスクへの脆弱性を高めてしまう可能性もあります）。その一方、バイオテクノロジーから再生可能エネルギーにいたるまで、様々な分野の重要技術は、2020年代に経済的転換点を迎えるような飛躍的勢いで発展しています（混乱8と9を参照）。

重大な問題は、技術的進歩の利益をいかに公平に分配するかです。多くのデジタルテクノロジー企業が勝者独占のダイナミクスを生み出し、それに対抗する政府の介入がなければ市場集中と格差の両方を増大させるでしょう。2020年代はこの問題に政府が対策を強化するといういくつかの兆候も表れています。EU独占禁止法の施行へのアプローチや、OECD/G20の租税回避対策はこの点において有望ですが、技術的進歩が格差を悪化させず、インクルーシブな成長を促すものとなるには、さらに多くの施策が必要です。

7. あらゆる産業と国に対する自動化のインパクト



人工知能、ロボティクス、3Dプリンティングなど幅広い技術の成熟が背景となり、製造業から金融まであらゆる産業において自動化が加速的に広まります。これらはすべて、よりスマートで持続可能な資源利用を実現し、将来の成長を促進していく可能性があります。

しかし自動化はまた、多くの労働者に混乱をもたらし、多くの場合、仕事と経済的安定の間の繋がりにさらなる負担をかけるでしょう。新型コロナウイルスの恩恵の一つとして社会的なセーフティネットが強化される可能性があり、その場合、労働者への自動化の影響を緩和するのに役立つでしょう。

しかし逆に新型コロナウイルスが新たな緊縮財政の時代を招くことになれば、自動化により各国内の格差がいつそう拡大するリスクが高まり、怒りと失望を煽ってポピュリズムを勢いづかせることになります。また多くの人にとって定期的な職業再訓練は必須となるでしょう。サプライチェーンも、多くの場合、短縮化の方向で再編成されるでしょう。これは製造業やサービス業にとって安価な熟練労働力を利用するよりも、先端技術へアクセスすることの方がより重要となるためです。

8. データ化：よりスマートでより効率的、しかし監視も拡大



良くも悪くも、企業、金融機関、政府のいずれも一段とデータを重視するようになります。このことは全産業、特に製造業や食品生産、物流において資源および労働生産性の大幅な向上を可能にするとともに、それにより富を創出し環境への影響を緩和する可能性も生まれます。金融セクターはビッグデータと人工知能の能力を一層育成し、融資と投資の評価に活用するでしょう。これらが持続可能性の影響評価に利用されれば、持続可能な開発を支援する方向へと資金の流れを変えていくかもしれません。そして必然的に利益と権力の新たなレベルの監視と操作すなわち、「監視資本主義」と「監視国家」を目の当たりにすることになるでしょう。

より厳格な独占禁止法やデータプライバシーまたは所有権のルールにつながる社会的および規制上の「テクラッシュ」(以下の混乱5を参照)が不在であれば、ビッグテックは引き続き一般市民の個人データを蓄積し、それを巨大な利益へと変換していきます。規制の変化がなければ、勝者独占の市場ダイナミクスは格差を拡大し、競争を阻害する可能性が高いといえます。アルゴリズムのバイアスは、格差を永続させ、悪化させることで状況をさらに深刻なものにしかねません。新型コロナウイルスにより、中国やイスラエルなどの国々で監視技術の展開が加速したことは明かです。こうした緊急措置が危機の過ぎ去った後も恒久的に残り続ける可能性は十分にあります。

政治

2010年代後半を特徴づけた分極化の増大およびポピュリズム、ナショナリズムの台頭は、なお終わる兆しがありません。世界各国の新型コロナウイルスへの初期対応は、多くの場合、ナショナリズムの強さと多国間協調主義の弱さを浮き彫りにしました。現在の危機が去った後、より有効な世界秩序を再構築する機会が訪れるでしょうが、現時点では、各国政府が内向きとなり国家レベルでの回復支援に力を入れていくと見られます。国家間の関係は一層取引的なものとなり、場合によっては敵対的なものになる可能性もあります。ポジティブな傾向を探せば、気候変動や格差が最大の優先事項である情勢の中で政治的意見を培った世代へと政治権力が徐々に引き継がれることにより（マクロトレンド1を参照のこと）、2020年代の進展とともに各国政府がこれらの問題をより重要視する可能性があります。

9. 分極化と過激化の拡大



我々の先に待ち受ける社会、環境、経済の混乱は、一層の分極化と過激な政治をもたらすでしょう。以前から、政界や財界のエリートに対する不満は高まっており、2017年に、23か国18,000人を対象にした調査では、71%が「政府は自分のような人々の利害を優先していない」という意見に同意しています⁷。

これにより、現状維持の擁護者は従

来よりも一層反動的な立場を取るようになります。一方、失うもののない人々は急進的な代替案に対してますますオープンになるでしょう。1930年代がナチス・ドイツの第三帝国とニューディールを生み出したのと同様、2020年代はポピュリズム的ナショナリズムの復活とグリーンニューディール主義が同時に見られる可能性が高いといえます。

10. 地政学的な不安定性



世界各国におけるポピュリズム的ナショナリズムの台頭は多国間協調主義を大幅に弱体化させました。それは、ナショナリズムの指導者が国際機関や国家間の協定に対して批判的な傾向があるためです。これらの指導者は現代世界の複雑性を無視し、同盟国の利益保護や、安定性を維持するための投資や支援に注意を払わない傾向があります。一部の国では有権者が公衆衛生の緊急事態に能力不足だったポピュリズムのリーダーを投票で罰することがあるかもしれませんが、別の国では新型コロナウイルスによりナショナリズム重視の独裁化の傾向が明らかに加速しています。さらにはポピュリズムの政治体制

と政権が既存のアジェンダを強化する口実にもなっており、グローバルな安定性が損なわれる可能性があります（例えば進行している金融や環境の規制緩和）。

米国と中国の対立が大きく報道されていますが、他にもロシア、北朝鮮、イラン、ベネズエラ等、不安定要素となり得る国は多数あります。相対的な衰退国々や経済、社会、環境上の変化で長期展望が脅かされている国々にとって、安定性を支えている世界のルールや規範を守るインセンティブは低下しています。

⁷ <https://www.slideshare.net/IpsosMORI/ipsos-global-trends-2017>

文化

文化的変化は、他の分野における変化によって形成されます。例えば都市化（および都市内部と都市間での人口移動の増大）は、所有から共有への文化的な変化をもたらすでしょう。また新型コロナウイルスで社会の相互依存性が露呈したことで、一部の社会では個人主義が縮小し、健康、衛生、プライバシーなどの集団的権利と責任をより重視するようになる可能性があります。気候や生物多様性の危機が深刻化する中で、特に人命と生活への影響に関連して、環境保護主義や環境正義の文化的・政治的影響力が強まるでしょう。このことは決して普遍的ではないにせよ、世界人口の一定の人々が何をどのように消費するのか、に対する態度を変えることになり、消費者が持続可能性について語ることと、どのような消費行動を行うかのギャップを解消されるきっかけになるかもしれません。一方、（気候変動やその他の要因による）移民の増大も政治的な不和を煽り立てるでしょう。なぜなら移民はポピュリズム的ナショナリズム運動にとって、たとえ反移民政策が移民の実数とはほとんど無関係であったとしても争点となることが多いからです。

11. 物質主義と脱物質主義：考え方とライフスタイルの多様化



個人のステータスや成功を測る方法は国によって大きく異なります。中国人の70%は所有物で成功を測ると述べていますが、これと同意見の人はスウェーデンとスペインではわずか21%です⁸。先進国では、特に若年世代の間で、多くの人が物質的所有よりも経験とアクセスに価値をおき始めています。人々のライフスタイルは地球の限界への意識の高まりとともに、少なくとも一部の集団においてそれに適応するものとなっています。富や、健康的な食事、生活の質、自己改善への関心が高まっており、世界で集団隔離が実施される中でミド

ルクラス的な特定行動（質素倹約や「ステイケーション」など）が人気を得るようになるでしょう。

消費主義的ライフスタイルは、まだそれを享受するだけの機会をもたない多くの地域で依然としてきわめて魅力的です。しかし経済はこの違いの唯一の決定因ではありません。ペルーでは、成功を所有物で測ると言う人は30%にとどまり、この割合は一人当たりGDPがほぼ4倍のドイツ（31%）やオーストラリア（29%）とほぼ同レベルです。

12. 文化戦争のエスカレート



世界の多くの国で価値観の分断が深まり、強まっています。英国のEU離脱からインドにおける新しい市民権法まで、分極化の事象はこうした分断が進む兆候であり、また原因でもあります。分極化し細分化する（ソーシャル）メディアもまたこの傾向を悪化させています。新しい文化戦争を定義する問題は一つではありません。人種、宗教、移民、ジェンダー、セクシュアリティ、場所、グローバリズム、国民性などに実に様々です。

こうした文化的分断は時に人口上の分断に一致します。多くの国で都市部と地方、高齢者と若者の間で文化戦争の様相を呈しています。多くの場合、教育レベルで人々の文化的見方がほぼ予測できます。文化戦争は政治的な分極化の一因となり、また政治がそれを巧みに利用します。この強まる一方のループについて考慮すれば、アイデンティティをめぐる衝突が今後10年間に熾烈化するリスクがあります。

⁸ <https://www.slideshare.net/IpsosMORI/ipsos-global-trends-2017>

② マクロトレンドがもつ高レベルの意味合い

これらのマクロトレンドはVision 2050にとって何を意味するのでしょうか。確かに、マクロトレンドの一部は適切に管理されない限り我々の世界に深刻な打撃となる恐れがあります。しかし同時に一部のマクロトレンドは進歩を加速させるために利用できる可能性があります。ここでは、意味合い点で曖昧さがあり、Vision 2050のアジェンダにとって重要な戦略的問題を提起している6つのトレンドを（3つのトピックに分けて）検討します。

世代交代の政治（マクロトレンド1・9）

世代間の人口増減は歴史上で常に繰り返されてきましたが、2020年代に起こる世代交代には特別な意味があります。高齢者と若者は常に世界に対し異なる見方をするものですが、いくつかの重要な点において今日の高齢者と若者の関心と主張には、一層の隔たりがあり、これまでの数十年と比べて互いに大きな緊張をはらんでいる可能性があります。

ミレニアル世代とジェネレーションZは、2007～8年に成長期を迎えており、金融危機に想定外の影響を他の世代より圧倒的に受けています。そして今度は新型コロナウイルスパンデミックです。この世代は、世界経済に急進的な変化が起きない限り、生涯にわたって気候変動による大混乱が起こる可能性が大きいという意識をもちながら育ってきました。

こうした背景から、多くのミレニアル世代やジェネレーションZは（「資本主義」を含む）現状に深く幻滅しています。ただしインドネシアのように特に急速な成長を遂げている経済国は例外です。あらゆる世代で加齢と共に保守化

する傾向がありますが、現在40歳未満の人々の間ではその傾向はそれほど顕著ではありません。この年代が経済的に圧迫を受けており、現在の道筋のままであれば自分たちの老齢期には気候変動と生物多様性の喪失

によりひどく混乱した世界になると考えているためです。

そのため、この世代交代による政治的影響は深淵なものとなる可能性があります。しかしこれが実際に2020年代にどう作用するかは不確かです。以下が可能性のある3つのシナリオです。

1. ミレニアル世代とジェネレーションZが今後の10年間に重大な政治力を発揮しないシナリオ。ここでは、彼らが既存のトレンドに同調する、投票に参加しない、もしくはあまりにも細分化されていて集団的な影響力を発揮できない、などの場合です。このシナリオでは、2020年代はベビーブーム世代のますます保守的な政治に支配されます。このシナリオの別のバリエーションでは、世界のベビーブーム世代が権力の座にしがみつki、ミレニアル世代が置き去りにされます。それに伴い、後に続くジェネレーションZが、ミレニアル世代と同様に、置き去りにされないよう活動し、影響力と権力を増大させていく可能性があります。
2. ミレニアル世代とジェネレーションZの現状への不満が多きく、不安定要因となるシナリオ。このシナリオでは、彼らの影響で政治がより極端かつ分極化し、妥協や連合の構築や多国間協調のすべてがより困難になります。

3. ミレニアル世代とジェネレーションZが経済改革や気候変動対策等の問題を優先し、気候変動に取り組む効果的で先進的な政府の選挙基盤となる。このシナリオでは、彼らは自分たちの不満を、社会的格差と環境破壊に取り組む政府の介入の支持へと向けます。

Vision 2050の観点から最も好ましいのは明らかにシナリオ3です。しかし重要なこととして、シナリオ3の実現には、信頼に足る改革主義的代替案を企業と政府の両方が示す必要があります。

自動化、雇用、および経済（マクロトレンド5・7）

多くの国では生産性の向上で生じる新たな富の大部分を一握りの経済エリートが独占し、一世代前から、仕事と経済的繁栄との結びつきが弱まっている。技術の変化、グローバル化、労働組合の力の低下、および多くの企業の株主価値の飽くなき重視といった様々な要因が重なり、賃金は停滞し、多くの労働者がますます不安定な雇用形態におかれるようになっていきます。米国におけるギグエコノミーの労働者からインドの移民労働者まで、新型コロナウイルスの経済的影響はこのような多くの人々に最も過酷な打撃を与えています。

テクノロジーと貿易は社会を全体としては豊かにするかもしれませんが、効果的な再分配がなければ、一部の個人や地域社会を、絶対的にも、また他の地域や社会経済階級と比して相対的にも、不幸にしています。これがポピュリズムやナショナリズム、グローバル化の拒絶が広まっている重要な要因です。米国で特に目立つものの、他の地域でも同じことが起こっています。

残念ながらこのことは、今日世界中のポピュリズム運動の指導者たちが追求している経済政策によっても変わる可能性は低く、状況が一層悪化する場合もあるでしょう。貿易戦争はグローバル化の恩恵を得ている（先進国と開発途上国双方の）人々に経済的な損害を与え

ますが、恩恵を得ていない人々の生活が必ずしもそれで向上するわけではありません。自動化は雇用に混乱を引き起こし続けますが、企業と政府はこのトレンドの社会的悪影響を緩和するために、より強力な社会的セーフティネットを構築し、富を再分配し、よりステークホルダー志向の資本主義形態へと移行することができます。

新型コロナウイルスは一部の国において社会的セーフティネットの一時的な強化を生み出しましたが、政府は必要に迫られて行動しましたが、2020年の早期に採用された緊急対策の多くは財政的に長期間持続可能なものではありません。しかし以前は考えられなかったことを必然的なものにするにより、新型コロナウイルスは、自動化に関連するリスクと恩恵を政労使間で公正に分配する新たな方法が見つかる可能性を増大したかもしれません。

ナショナリズムとグローバリズム（マクロトレンド10・12）

過去10年間に起こった政治的および文化的なナショナリズムの復興は衰える兆しをみせません。これは多国間協調主義を弱体化させ、ほぼ間違いなく今後もその趨勢は続くでしょう。ポピュリズム的なナショナリストが権力に就くことで、国家間の戦争が勃発するリスクが高まり、社会の内部では暴力的な過激派が力を増す土壌を生み出します。

従来の考え方では、このことはVision 2050の課題にとって望ましくなく、実際に多くの意味でそうであるといえます。持続可能性の問題（特に気候変動）は、多くの国で拡大している文化戦争にある程度巻き込まれています。持続可能な開発の擁護者は、多くの場合（自他から）グローバリストと認識されており、自己のアイデンティティを「世界市民」として高く評価する人々であり、愛国的であるよりも「意識の高さ」を誇りにしています。

しかし、これらすべてにおいて、Vision 2050の議題には機会と同時にリスクもあります。それは特に持続可能な開発のための優先事項の達成が国民的アイデンティティや市民のプライドといった感覚や、国家の安全保障と競争力の政治目標に関連している場合です。

Vision 2050の課題のさまざまな側面は多国間協調主義を依然必要としており、企業は可能な場合は多国間のプロセスや制度の強化に取り組まなくてはなりません。しかし、求められる変革の多くは国家レベルまたはサブ国家レベルでも起こり得ることで、このことは複数の管轄領域をまたいで事業を行う多国籍企業にとっては複雑性を高めますが、その一方、多くの地域でより速やかな進歩を遂げる機会を生み出すこともあります。

③ 混乱



混乱

ワイルドカード的混乱は現実にかかるということ、そしてそれは深刻な影響を及ぼし得るということが、2020年の最初の数か月に強烈に示されました。2019年後半に本リストを初めてまとめたとき、我々はグローバルなパンデミックを表現するのに、重大だが不確実がきわめて高いという意味の「ワイルドカード」の語がふさわしいと考えましたが、もはやそうではありません。

この先の10年は疑いなくさらに多くのワイルドカード的混乱が発生ことは間違いないでしょう。ここで示す混乱がすべて2020年代に起こるといわけではないものの、すべてについて、検討を行い可能な範囲で準備しておくべき価値があります。ただしすべてが悪いわけではなく、ポジティブな変化を促す可能性もあるものもあり、その点は過去の危機と同様です。

マクロトレンドと同じく、これらの混乱の間には多くの潜在的相関関係があります。一つの混乱が他の混乱の引き金となるドミノ効果は可能性の一つです。例えば、我々は現在グローバルなパンデミック（混乱2）を経験していますが、それが今後、金融危機（混乱1）や、大量失業（混乱4）、大規模紛争（混乱3）、あるいは体制変革につながる大衆暴動（混乱6）を引き起こす可能性があります。

これよりやや長期的な見込みとしては、新型コロナウイルスによって2020年代にグローバルエネルギー移行の転換点が訪れる可能性が増大したとも考えられます（実際に現在、化石燃料需要は2019年にピークに達したと考えるアナリストもいま

す）⁹。またここから翻って、金融市場が気候リスクを評価する方法に急激な変化が起きる可能性もあります（混乱7と8）。

テックジャイアントは現在の経済危機から、（潜在的な）競合他社と比較してほぼ間違いなく一層強力な立場に立つでしょう。そしてそれにより、今後10年間の後半には規制面での反動が起きる可能性が増すことが考えられます（混乱5）。一方、農業、森林伐採、生物多様性の喪失と、新型コロナウイルスのような人畜共通感染症パンデミックの間の関係への危機意識が向上し、バイオテック産業に追い風となり、土地から研究所へと食品生産の移行が加速する可能性があります（混乱9）。

最後に、新型コロナウイルスのために、短期的にはグローバルリーダーは気候変動への取り組みを脇へおいていますが、危機対応および経済生活への介入により社会に役立つ結果を確保するという政府の役割への市民の期待は、長期的に持続する変化を受けた可能性があります。景気回復を刺激するための大規模公共投資の必要と併せて、このことは、2020年代にグローバルなグリーン（ニュー）ディール

が現れる条件を生み出す可能性があります（混乱10）。

要約すれば、これらのどれも確実ではないものの、今後10年間は新型コロナウイルスのパンデミックがここに挙げるあらゆる混乱の引き金となる可能性があります。

なお本報告書とは別に詳細版として、[新型コロナウイルスの影響を探ったVision 2050課題概要](#)も発行しています。

⁹ <https://carbontracker.org/was-2019-the-peak-of-the-fossil-fuel-era/>

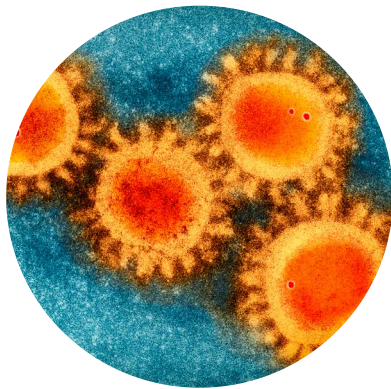
1. 金融危機



多数の国々が新型コロナウイルスの拡大を遅らせようとロックダウンを実施したこと、ロシア・サウスアラビア間の石油価格戦争という双方の効果が重なり、早くも2020年第1四半期に歴史上有数の株式市場の暴落が発生しました。金融政策（例えば量的緩和や金利引き下げ等）が、世界経済の回復の大きな負担になっていた2007～8年と異なり、各国政府は新型コロナウイルス

の衝撃への対応として、すでに前代未聞の規模の財政措置を余儀なくされていますが、今後もさらに多くの景気刺激策が展開されることでしょう。多くのことが、政府の救済策および景気対策がどれほどの的を射たものになるか、言い換えれば、避けがたい次の市場崩壊に向けてどれだけ経済のレジリエンスを高められるかにかかっています。

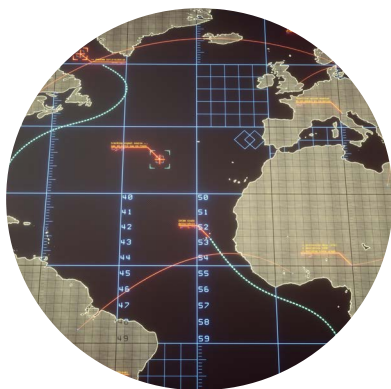
2. グローバルなパンデミック



本報告書執筆時、新型コロナウイルスの症例数は世界の多くの国で指数関数的に増大し続けています。この先、何年とまではいかなくとも、数か月にもわたって人命の損失と社会経済の混乱が続いていくでしょう。新型コロナウイルスは突如として出現したものではありません。過去20年間にSARS、H1N1、ジカ、エボラ、MERSの5つの潜在的なパンデミックが発生していましたが、いずれも、ただ1つの遺伝子の変異で新型コロナウイルス

ウイルスと同程度に破壊的となりうるものでした。医療システムを圧倒し、サプライチェーンを寸断し、経済や社会を一時的に停止させる可能性をもつパンデミックが、今後10年の間にさらに発生するかもしれません。次のパンデミックに直面した際のレジリエンスを高めるために、今学ぶべき教訓があることは明らかです。各国政府や企業がそうした教訓に耳を傾けるかどうか、今後の動向を見守る必要があります。

3. 大規模紛争



強力な軍事力と豊富な資金をもつ2か国以上の国家間での深刻な紛争が起きる可能性は拭い去れません。そのような紛争が勃発すれば、重要インフラに対するサイバー攻撃が交戦国それぞれの戦術において特に重視される可能性が高まるでしょう（実際に、世界中ですでに多数のサイバー戦争が勃発しています）。コンピューターネットワークへの依存がますます高まる、

現在、一般市民に重大な危害や人命の損失につながる恐れもあります。また核兵器や生物兵器、化学兵器が使用される可能性もあります。第二次世界大戦時のように、このような紛争は関係国において国家の戦争目的のための社会経済の総動員につながることも考えられ、1940年代以来見られなかった国内および国家間の社会的連帯精神を生み出すこともあるでしょう。

4. 「経済のシンギュラリティ」がもたらす大量失業



自動化と人工知能が世界経済の雇用に与える影響については様々に予想されていますが、どれも鵲呑みにはできません。しかし、雇用の全体数の崩壊(時に経済のシンギュラリティと呼ばれる)が差し迫っているとの予測が正しいとしたら、どうでしょうか。長期的に見れば、テクノロジーが破壊するのと同じくらい多くの新たな雇用を創出したとしても、一部の地域やセクターでは労働者の深刻な失業状態が

長期化するリスクが高まります。新型コロナウイルスの危機が示すように、自動化は大量の失業を引き起こす唯一の要因ではありません。長期にわたる大量失業のリスクは、それが自動化の結果であれ、パンデミックであれ、その他の要因の結果であれ、政治的安定に対して重大な意味合いをもちます。政府はその影響への対応に苦慮し、そのことが左右双方の急進政治やポピュリズムを煽ることも起こりえます。

5. 「テックラッシュ」



ドットコムバブルがはじけてからの20年間、ハイテク業界は追い風を受けてきました。社会はためらいなく新しいテクノロジーを受け入れ、規制当局もハイテク企業の望む通り、多くの規制を設けることをしませんでした。それが今、変わりつつあるのかもしれませんが。デジタル技術が一部の財界・政界エリートの利益のために利用されていることに対して多くの国で幻滅と不満が高まっています。消費者はテクノロジーが健康やウェルビーイングに対してもつネガティブな影響を以前よりも意識するようになっています。プライバシーやデータ所有権への関心

も高まっています。もっとも政府はプライバシーについて必ずしも市民ほど懸念していません。EUと米国では競争法が大きな話題となっています。「ギグエコノミー」労働者の法的地位やソーシャルメディア企業のコンテンツへの責任に関する新しいルールは、プラットフォームビジネスモデルの実行可能性を損なう可能性があります。また地政学的な競合関係の影響もあります。ファウエイを巡る議論は今後起きることの先駆けとなるかもしれません。各国政府は外国企業のブラックリスト作成に乗り出し、陣営選びの結果として国家間の同盟関係に緊張が生じています。

6. 大衆暴動と体制変革



各国での不平等の拡大と政治指導者の対応力の欠如についての認識の広まりが、世界中で様々な(大半は非暴力的な)抗議運動の発生に拍車をかけています。こうした暴動の根本的な原因が2020年代にさらに悪化すると見られることから、現状に反対する抗議活動の頻度と深刻度は今後高まる可能性が大きいといえます。しかしそれがどれだけの影響力を持つかはなお

未知数です。2010年代には、構造的な政治の変革を求める非暴力運動の成功率が劇的に低下しました¹⁰。しかし、この傾向が続く保証はありません。市民の怒りや不満が増大する中、安定的と見える世界の国々の政治体制が転覆したり、市民の要求に一段と強力に反応するよう迫られたりする可能性があります。

7. 気候の「ミンスキー・モーメント」



2020年代を通じて、金融市場は確実に移行リスクと気候変動リスクの両方の資産評価を向上させるでしょう。(その他の環境、社会、ガバナンスの問題も金融業界の関心事となっており、特に気候問題は近い将来、急速かつ大幅な資産再評価を促す可能性の高い問題です。)2020年代前半のある時点で、気候関連の財務開示が義務化される可能性も大いにあります。資産レ

ベルのデータの透明性を高めるテクノロジーも急速に開発されています。利用可能な情報の質が改善され、投資家にとっての潜在的損失の規模が増加し、かつ切迫したものになるにつれ、大幅で急激な財務フローの方向転換の可能性がますます高まります。これはいわゆる気候の「ミンスキー・モーメント」と呼ばれ、炭素集約型セクターにおける資産評価の急激な下方修正を引き起こす引き金となる可能性があります。

8. エネルギー移行の転換点



エネルギー移行の観察者は2つの陣営に分かれています。緩やかな変化を予想する陣営と、今後10年にテクノロジーや政策の影響による混乱がより急速に起こると予想する陣営です¹¹。後者が正しいとすれば、化石燃料需要は2020年代にピークを迎え、減少し始めると予想されます。この動きはエネルギー産業や投資家、そして気候変動にとって深い意味合いを持ちます。過去10年間、再生可能エネルギーセクターにおけるコスト低減のスピードと規模は一貫して予想を上回り、再生可能エネルギーは

今や世界の多くの地域において化石燃料と同等またはそれに近いコストパフォーマンスをもつものとなっています¹²。このコスト低減のカーブがどのぐらい迅速に底を打つかにもよりますが、経済的転換点は多くのアナリストの想定以上に早く起こるかもしれません。もっとも、こうした移行が即座に完了するわけではありません。生産能力とインフラの構築には時間がかかり、化石燃料生産に投資し続けている政府と企業はできる限り長く座礁資産の評価切り下げを回避しようとするでしょう。

¹⁰ https://www.researchgate.net/publication/316474594_Trends_in_Nonviolent_Resistance_and_State_Response_Is_Violence_Towards_Civilian-based_Movements_on_the_Rise

¹¹ http://www3.weforum.org/docs/WEF_the_speed_of_the_energy_transition.pdf

¹² <https://www.generationim.com/sustainability-trends/sustainability-trends-2019/>

9. バイオテクブーム



合成生物学は食料生産、医療、素材産業を変革する大きな可能性を秘めています。これらの分野の中には、2020年代にコストが急激に低下し、飛躍的進歩が見られるものもあるでしょう。例えば、食品産業に関する最近の報告書によれば、2020年代の早いうちに「精密発酵」プロセスを使って人工生産された牛肉が伝統的な牛肉と比較してコスト競争力を持つようになり、2030年までに今の5倍

安くなると予想されています¹³。この影響は農業だけでなく人間の健康や環境にも及ぶ可能性があります。例えば、膨大な農地が他の使用にあてられる可能性もあります。保健医療分野では、合成生物学が遺伝子治療や患者の遺伝体質に合わせた医療開発に利用され、プラスチック産業はバイオベースの代替品への投資が拡大しています。

10. グローバルなグリーン（ニュー）ディール



2000年代に引き続き、2010年代もまた期待はずれの一連の気候協議で幕を閉じました（2009年のコペンハーゲンCOP15、2019年のマドリードCOP25）。2020年代に世界的な気候変動対策にブレークスルーが生じる可能性は大きくあります。ただし、それがパリ協定のメカニズムを通じたものとなるかどうかは今のところ分かりません。EUのグリーンディールから韓国のネット・ゼロ目標の発表まで、世界の主要経済国において機運は高まっています。こうしたことは、パリ協定以来、一部の主要国（例えば米国、ブラジル、オー

ストラリア）における政治的に好ましくない変化が見られ、ロシアやサウジアラビア等における継続的な抵抗にもかかわらず発生しています。後者の国々は将来も継続して抵抗し続ける可能性が大きいものの、2020年代のトランプ政権後の米国がグローバルな気候対策でリーダーシップの役割を（再び）発揮する可能性は十分にあります。世界中で市民活動が政治的アクションの主な推進要因となる可能性が高まります。異常気象が徐々に増える中で気候変動は一般市民の意識を高め、多くの国にとっての政治課題となり続けるでしょう。

結論

2020年代を形成するマクロトレンドと潜在的な混乱についての本分析は、Vision 2050 Refreshプロジェクトの一環であり、産業界の意思決定者向けに明確な行動アジェンダを策定するための有益な情報提供を目的としています。繰り返せば、本書は今後10年の単なる予測ではなく、むしろ、事業環境における機運を活用し、予想可能な変化と予想不能な変化の両方に対応し、勢いを利用して適応することのできる戦略およびアプローチを策定するための文脈と、そのためのインプットとして、読まれるべきものです。

企業は、2020年代がVision 2050に向けて有意な進歩を遂げる10年となるために必須の役割を担うことになりますが、単独で行動することはできません。政府と市民社会全体におけるステークホルダーと提携して取り組むことで、90億人が地球の限界内で豊かに暮らすという目標に向けてリスクを緩和し、漸進的ではなく飛躍的な進歩を遂げるよう行動する機会を追求する必要があります。このような急激な変化は、主体のクリティカルマスが全て同じ共通の目標に向かって協力し合うときにのみ実現します。それは持続可能な開発が社会の考え方や計画に埋め込まれる「適時」もしくは「最後のチャンス」であり、それだけで意味ある進歩を遂げることはできません。

それにも関わらず、持続可能性戦略の多くは優れたリスク管理とレジリエンスに根差すものであり、このことは、既存の多様な考え方を、より持続可能かつ公平な回復を支援する形で現在の危機対応にすみやかに適用しうることを意味しています。

WBCSDのVision 2050の改訂版は本年後半にまとめられる予定であり、ステークホルダーに対して行動と協働の優先分野を示しつつ、Vision 2050が求める大規模なシステム変革に役立つよう、奨励・支援が必要なイノベーション、投資、政策、行動について概説しています。

謝辞

本課題概要は、40名のWBCSDメンバーの支援のもとで推進されているプロジェクト、WBCSDのVision 2050をアップデートする取り組みの一環として作成されました。基礎的調査と課題概要の執筆そのものは、Volansの協力を得つつ、Vision 2050プロジェクトのメンバーへのインタビューを通じて実施されました。レビューはVision 2050 Refreshプロジェクトの外部レビュー委員会が実施しました。貴重なご貢献をいただいた方々に感謝いたします。

コーディネーター

WBCSD: Julian Hill-Landolt,
Robin Nelson, Jacqui Machin

Volans: Richard Roberts

VOLANSについて

Volansは変革を目指すエージェンシーかつシンクタンクです。その取り組みの目的は、グローバル企業、政府、市民社会、および革新的なスタートアップ企業のリーダーたちに、大規模な課題に取り組み漸進的変化にとどまらない大変革を促進するよう、問題提起を行い、ガイダンスを提供することにあります。

www.volans.com

WBCSDについて

WBCSDは、200社を超える大手企業が持続可能な世界への移行を促進するために協力する、グローバルなCEO主導組織です。私たちは、株主、環境、社会への最大限のポジティブなインパクトに重点をおきつつ、加盟企業の成功と持続可能性を高める支援をしています。

加盟企業はあらゆるセクターおよび主要経済国から参加しており、合計収益は8兆5,000億ドル以上、従業員数は1,900万人を数えます。およそ70の各国ビジネス協議会からなるグローバルネットワークは、加盟企業に比類のないグローバルリーチを与えています。1995年以来、WBCSDは、バリューチェーン全体を通じて加盟企業と協力するという独自の立場を築き、特に困難な持続可能性の問題について影響力のあるビジネスソリューションを提供しています。

私たちは協力し、持続可能性に関して企業を代表する声となっています。2050年までに全世界の90億人が地球の限界内で豊かに暮らすというビジョンのもとに、結束しています。

[Twitter](#) および [LinkedIn](#) でフォローしてください

www.wbcsd.org

免責事項

本出版物はWBCSDの名において作成されました。これは他のWBCSDの出版物と同様、事務局メンバーと加盟企業の上級管理者による共同作業の成果です。多数のメンバーが草稿をレビューし、それにより、WBCSDメンバーの見解を幅広く代表したものになるようにしました。上記掲載の関係者からの意見はバランスよく組み入れましたが、そのことは、すべての加盟企業または関係者があらゆる文言に同意したことを意味するわけではありません。

著作権

Copyright © WBCSD, May 2020.

持続可能な開発のための
世界経済人会議

Maison de la Paix
Chemin Eugène-Rigot 2B
CP 2075, 1211 Geneva 1
Switzerland
www.wbcsd.org

