



今後10年における 新型コロナウイルスの影響

Vision 2050 課題概要

目次

背景 | 3

はじめに:スワンは何色か | 4

① 新型コロナウイルスで露呈したもの | 5

1. 経済成長への依存 | 5
2. 国内および国家間の多大な格差 | 6
3. 協調と協力のための規範や制度の弱さ | 6
4. 医療システム、科学研究、緊急事態への備えに対する不十分な投資 | 7
5. 企業による効率性と短期的価値の過度の重視 | 8

② 新型コロナウイルスは2020年代をどう形成するか | 9

1. 新型コロナウイルスは既存の社会経済、政治、文化の分断にどう作用するか | 9
2. 既存のトレンドを促進 | 11
3. 新型コロナウイルスによる可能性の変動 | 12

③ 公正の問題:歴史の教訓を危機後の公正な回復に活かす | 13

④ 資本主義をリセットする機会:企業の役割 | 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にもとづく行動の再検討を決定しました。Vision2050策定から10年経た2020年時点では、求められるようなVision 2050の道筋に沿った進歩は、遂げられていませんでした。我々はこの道筋をSDGに即し、これまでに起こったいくつかの大きな変化を反映するものへと見直し、国際連合が「行動の10年」と呼ぶこの期間に企業が推進可能な重要行動に改めて優先順位をつけようと試みました。

WBCSDの理事企業主導のもと、今回の改定の取り組みに40のメンバーが署名・支持を表明しました。今回のプロジェクトでは、賛同企業からの出向者を交えプロジェクトチームを結成し、システムの変革方法、Vision 2050に向けた道筋の更新、2020年~2030年の事業環境見通し、企業が活用すべき主な変革実現要因、世界各地における様々な持続可能性へのアプローチや優先順位付けを考察するためのワークストリームが設定されました。

そして2020年が幕を明けました。新型コロナウイルスは世界最悪の公衆衛生危機をもたらし、近現代における最悪の景気後退を引き起こすことは間違いありません。公衆衛生システムと世界経済の脆弱性を暴露し、相互に連結したシステムを介した大混乱の加速的拡大を目の当たりに見せつけています。

我々はすでに、2020年~2030年の事業環境見通しを定め、今後10年が企業に何をもちたらずかについての青写真を描いていました。これは単に持続可能性の課題に関してだけではありません。今後の世界についてより全般的な検討を行い、それが企業の事業運営能力にどう影響を及ぼすかを検討しました。今後10年の間に企業が経験しうる可能性のある追い風と向かい風、そして90億人が地球の限界内で豊かに暮らすというVision 2050の取り組みにそれがどう影響するかを特定しようとしてきました。この10年に起こる可能性のあるこれらのトレンドと衝撃に企業が備えられるようにしたいと考えました。

新型コロナウイルスという一撃は様々な衝撃を引き起こし、我々が特定したマクロトレンドの多くを加速化しました。これにどう対応するかが、これからの10年間を形成する主たる要素となることは明らかです。

本課題概要では以下を示します。

- 新型コロナウイルスが露呈した世界の脆弱性の概要。
- 2020年代をどう形成するか。すなわち、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が、既存の社会経済、政治、文化の分断にどう相互作用するか、既存のトレンドをどう加速または減速するか、その他の重大な混乱が起こる可能性をどう高めるか、どのように回復するか。
- 企業と経済がレジリエンスと再生力の向上に向けて、従来の資本主義の規範とルールをリセットする機会の探求。

本課題概要はVision 2050チームがVolansの協力を得て作成したもので、長期的レジリエンスを追求するWBCSDのCOVID-19 Response Projectの3つの成果物の第一弾となります。本課題概要 [Vision 2050 issue brief on the Macrotrends and Disruptions shaping 2020-2030](#) (2020年~2030年を形成するマクロトレンドと混乱) との併読を強くお勧めします。

はじめに: スワンは何色か

歴史はありえないような事象により支配されるものだ。ただ、それがどのような事象かを知ることはいかならない。

ナシーム・ニコラス・タレブ
『ブラック・スワン』

新型コロナウイルスが「ブラック・スワン」に相当する出来事かどうかについては意見が分かれています¹。パンデミックは予想可能であり、また実際に予想されていました²。それでいながら、世界の大半がパンデミックの不意打ちを食いました。医療危機と、それによる社会経済への予期しない影響の両方に対し、各国政府、企業ともまったく無防備でした。「ブラック・スワン」の言葉を生んだナシーム・ニコラス・タレブ氏は3月31日に、新型コロナウイルスはブラック・スワンではなく、現在の危機は予測可能かつ防止可能だったものであり、それを否定する者は単に自らの準備不足を正当化しようとしているだけだと論じました³。

意味論をさておき、新型コロナウイルスのパンデミックが、世界中の健康、政治、経済に対し短期的・長期的な影響をもたらす破壊的な出来事であることは明らかです。パンデミックとそれに対する短期的対応は、今後の世界に長期にわたり暗い影を落とす一方、同時に機会をももたらしうる可能性があります。多くの国で、これまで想定しえなかった政策介入を少なくとも短期的には実施不可避のものとしたからです。これは、ミルトン・フリードマンの言う「現状維持の横暴」が一時的に弱体化し、根本的かつ体系的な変革を可能にする流れが生まれていると言えるでしょう。

こうしたチャンスはそれほど頻繁には訪れません（ただし、現在のグローバル化した社会・経済は、間違いなく従来よりもシステミックなショックや危機に陥りやすく、将来的にはより頻繁に発生するかもしれません）。歴史

上の事象の類比は常に不完全なものです。新型コロナウイルスは混乱の性質と規模の点では間違いなく、1918～19年のインフルエンザの大流行、大恐慌、第一次世界大戦と第二次世界大戦、1970年代の石油危機、2007～8年の金融危機といった過去100年余りにおける最大級の危機に匹敵します。これら過去の危機はすべて深刻な政治、経済、社会的変化を、良くも悪くももたらしました。今後の世界は、今回の危機に対する我々の対応にかかっています。

本課題概要では、90億人が地球の限界内で豊かに暮らすというWBCSDのVision 2050の実現に対して新型コロナウイルスがもつ意味合い、リスク、そして機会を探ります。

- 第1部では、新型コロナウイルスが、我々の依拠するシステムの脆弱性に関して明らかにしたことを考察します。
- 第2部では、現在の危機が今後10年をいかに形成するかを検討します。
- 第3部では2008～9年の金融危機を振り返りつつ、現在の対応が今後10年の展開にどう影響するかを考察します。
- 最後に第4部では、新型コロナウイルスへのグローバルな対応が、90億人が地球の限界内で豊かに暮らす世界への移行を加速するよう、産業界が果たすべき役割を検討します。

あらゆる危機と同様に、新型コロナウイルスのパンデミックはプラスの変化への触媒となる可能性があります。短期的には、その影響は圧倒的にネガティブであり、人命の損失をいかに最低限に留め、健康とウェルビーイング、生活への影響をどう緩和するかに注目が集まっています。しかし、経済および政治のシステムにとってあまりに破壊的であることから、新型コロナウイルスはジョン・エルキントン氏の言う「グリーンズワン」の台頭を加速する可能性も秘めています⁴。

「グリーンズワン」とは、人々と地球に非常に大きなプラスの結果をもたらす根底的な市場の変化を意味します。それは、パラダイムの転換、価値観、考え方、政治、政策、科学技術、ビジネスモデル、その他の要因の組み合わせに依拠しており、そのすべてが危機下においては広範かつ素早く変化する傾向があります。このことは、パンデミックで余儀なくされたいくつかの行動上の変化（例えば、一部の職業や業界におけるリモートワークへの移行）よりもはるかに多くのことを意味し、かつ移行が困難であることを示しています。このグリーンズワンは、新型コロナウイルスが、現在の我々が何に価値を見出すか、どのように行動するか、その価値基準を根本的に再評価することを迫っているのです。

¹「ブラック・スワン」とは、ほとんどありえないような異常な事象であるが、発生した場合の衝撃が過度に大きいものを意味します。

² <https://www.mercurynews.com/2020/03/25/coronavirus-bill-gates-predicted-pandemic-in-2015/>

³ <https://www.bloomberg.com/news/videos/2020-03-31/nassim-taleb-says-white-swan-coronavirus-pandemic-was-preventable-video>

⁴ John Elkington, Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism (Fast Company Press, 2020)

① 新型コロナウイルスで露呈したもの

本課題概要の執筆中にも、新型コロナウイルスは世界中の人命や生活に破壊的な影響を及ぼし続け、我々が直面しているシステム的なリスクの規模および現在の様々な運用モデルに組み込まれているレジリエンスの欠如について、厳しい事実をさらけ出しています。ここでは、健康危機と経済危機を悪化させる5つの要因を紹介します。

1. 経済成長への依存



パンデミック、そして各国政府の対応により、グローバルの需要と生産について劇的かつ長期的な減少が引き起こされました。その結果、世界中で何百万の企業や何十億もの人々の生活が困窮し、経営危機にさらされています。政府は資金面で余裕のない多くの企業や世帯に一時的な支援を提供していますが、UC BerkeleyエコノミストのPierre-Olivier Gourinchas氏は「感染曲線が横ばいになると、必然的にマクロ経済の不況カーブが急勾配になる」と指摘します⁵。このトレードオフは、まぎれもなく、多くの為政者が当初は封鎖策を取ることに及び腰であったことを示しており、その躊躇が、長期的には健康危機と経済危機の双方を悪化させた可能性があります。

健康危機が終息するまでは、政府が消費者の需要を刺激し、それにより経済成長を刺激することのできる責任ある方法は存在しません。しかしマクロ経済の後退もまた甚大な人的コストを強いるものです。特に強力なセーフティネットをもたない国々では、何百万もの労働者が突然職を失う事態に直面しています。これは各国政府を二重に拘束しています。今日の世界の社会的安定と福祉が、持続的な経済成長にいかにか依存しているかが、今回の新型コロナウイルスのパンデミックが露呈した脆弱性の根源となっています。

⁵ <https://voxeu.org/content/mitigating-covid-economic-crisis-act-fast-and-do-whatever-it-takes>

2. 国内および国家間の格差の高まり



人々がパンデミックをどのように経験しているかは、世界の富と所得分布のどこに位置しているかにより、ある程度決まります。最上層にいる人は十分な資金の余裕があり質の高い医療にアクセスできる一方、最下層にいる人にはそのどちらもありません。その結果、格差が「脅威を増幅するもの」として働き、社会全体の脆弱性を高める形でウイルスの広まりと相互に作用しています。Ian Goldin教授とRobert Muggah氏は、「社会的隔離は、一つの部屋に多くの家族が暮らす家庭や、食事を確保するために通勤せざるを得ない人々にとっては選択肢になりえない」⁶と指摘しています。

先進国が開発途上国かを問わず、多くの労働者はいわゆる「プレカリアート」、すなわち、何十年にわたり所得の向上が望めず、職の安定性が低い、もしくは皆無で、有給病欠や医療保険などの手当を利用できない労働者層に属します。「プレカリアート」は、契約社員、フリーランサー、ギグエコノミーの労働者数の急増により、近年拡大しています。パンデミックで最初に生活が脅かされるのは、通常このような労働者です。プレカリアートの経済的福祉を支える責任を負うのは、通常は各国政府ですが、最も裕福な国であっても対処に苦慮しています

2. 協調と協力のための規範や制度の弱さ



各国間および各国の内部の両方において、政府およびその他の関係者によるパンデミック対応における協調の欠如は、協力促進を目的とする規範と制度が近年いかに衰退しているかを明らかにしました。一部の国では医療機器や重要物資の輸出を禁止しており、大半の富裕国は貧困国への支援提供に消極的です。G20から欧州連合に至るまで、国際機関はほぼ脇に追いやられています。米国では、個々の州や病院がわずかな医療用品を巡って互いに争う状況にあり、すべての人に物価の上昇をもたらしています⁷。

例外としては中国のいわゆる「マスク外交」⁸が挙げられます。しかし、マスクのリコールや、テストキットの欠陥判明、ならびにパンデミックに対する中国の当初の対応についてのネガティブな話題もあり、中国の外交努力にいく分水をさしています。全体として、協調の欠如が健康危機と経済危機の両方において対応の効果を妨げています。ウイルスの強力な感染力を鑑みると、全ての国でパンデミックに対処できなければ、経済封鎖やロックダウンの解除に伴って感染者が再び急増する可能性は大きいといえます。

⁶ <https://www.project-syndicate.org/onpoint/viral-inequality-by-ian-goldin-and-robert-muggah-2020-03>

⁷ <https://www.washingtonpost.com/business/2020/03/24/scramble-medical-equipment-descends-into-chaos-us-states-hospitals-compete-rare-supplies/>

⁸ <https://thediplomat.com/2020/03/chinas-mask-diplomacy/>

2. 医療システム、科学研究、緊急事態への備えに対する不十分な投資



「これが不意打ちだったはずはない」と、Gavi, the Vaccine AllianceのCEOであるSeth Berkley博士は語ります。「これは人類に降りかかった3番目のコロナウイルスである。2002年初頭にSARSがあり、その数年後にMERSがあり、今回、このウイルスに見舞われているのだ」⁹。実際、2011年から2018年の間にWHO（世界保健機構）は172か国において1,483の感染症蔓延事例を追跡していました¹⁰。「我々はパンデミックの脅威に3～4年ごとに直面するものとして行動すべきだった。なぜならこれが現実だからだ」¹¹、とMichael Liebreich氏は語ります。さらに、森林伐採、気候変動、都市化、グローバルなコネクテッドネスの結果、人畜共通の伝染病とパンデミックの危機が増大しています¹²。David Quammen氏は1月に次のように指摘していました。「我々は木を伐採し、動物を殺し、あるいは籠に閉じ込め、市場に送り込んでいる。我々はエコシステムを破壊し、ウイルスを自然の宿主から解放している。その結果、ウイルスは新しい宿主を求め、多くの場合我々がその宿主となる」¹³。

そうした予測可能性にもかかわらず、新型コロナウイルスは世界的富裕国の医療システムを急速に圧倒しました。同時にまた、先進国と開発途上国の両方においてユニバー

サル・ヘルス・カバレッジの達成にはほど遠いことをさらけ出しました。また新型コロナウイルスは、専門家が何年も前から警告してきた準備の怠りを明らかにしました。

医療システムへの投資不足も疑う余地なく、多くの国で今回の健康危機拡大の一因となっています。2000年以降、世界全体の医療費は経済全体を上回る急速なペースで伸びている一方、経済成長率、特に公共支出は2010年以降（それ以前の10年間と比較して）大幅に落ち込んでいます。これは2007～8年の金融危機の結果、多くの国の政府が緊縮財政を採用したためです¹⁴。（米国の事例では、一人当たりの医療支出が高額なこと自体が良好な結果を保証するものではないことを示しています。）より優れたリスク評価と計画に役立つ科学研究も、十分な投資を得るのに苦心しています。動物界には推定30,000種のコロナウイルスが存在しますが、そのうちどれが人間に感染するかについては、研究が行われていないため、現在のところ分かっていません¹⁵。

⁹ <https://www.forbes.com/sites/jeffmcMahon/2020/04/01/there-are-30000-more-coronaviruses-environmental-disasters-are-bringing-them-to-your-door/#3492cbc79e85>

¹⁰ https://apps.who.int/gprmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf

¹¹ <https://about.bnef.com/blog/covid-19-the-low-carbon-crisis/>

¹² <https://www.theguardian.com/environment/2020/mar/18/tip-of-the-iceberg-is-our-destruction-of-nature-responsible-for-covid-19-aoe>

¹³ <https://www.nytimes.com/2020/01/28/opinion/coronavirus-china.html?smtyp=cur&smid=tw-nytopinion>

¹⁴ https://www.who.int/health_financing/documents/health-expenditure-report-2019.pdf?ua=1

¹⁵ <https://www.forbes.com/sites/jeffmcMahon/2020/04/01/there-are-30000-more-coronaviruses-environmental-disasters-are-bringing-them-to-your-door/#3492cbc79e85>

2. 企業による効率性と短期的価値の過度の重視



Roger L. Martin氏が2019年のHarvard Business Reviewの記事で述べたように、「回復力のあるシステムは通常、効率性が破壊しようとする多様性と冗長性、つまり緩慢さ(slack)と呼ばれる特徴そのものを特徴としている。」¹⁶。ここで問題となるのは、従来、企業のほとんどが効率性の最大化のために微細な調整を行ってきたためです。「ジャストインタイム」の製造とサプライチェーンの普及はまさにこの典型例と言えます。2月下旬から3月初旬にInstitute for Supply Chain Managementが行った調査では、75%近くの企業が新型コロナウイルスによるサプライチェーンの混乱を経験しており、44%がこの種の混乱に対応する計画をまったく持ち合わせていないことが明らかになりました¹⁷。

短期的な財務価値の最大化を過度に重視し、また低金利時代に

企業負債が過度に積み上げられたことが、多くの企業が新型コロナウイルスによる経済的打撃に対して準備不足に陥った原因となっています。昨年10月にIMFは、2007~8年の世界金融危機時の半分程度の景気後退が起きれば、利払いを収益で賄えない企業の企業負債は19兆ドル(主要経済国の企業負債総額の約40%)になる可能性があるとして警告しています¹⁸。今回の新型コロナウイルスがもたらす衝撃は、残念ながらそれを大幅に超える様相を呈しています¹⁹。1月初旬には、HBRは記事において、「景気後退期で売上や利益が低下した場合に対処するのに役立つ流動性を自ら奪うような」自社株買いを行う企業に警告を発しています²⁰。

新型コロナウイルスは脆弱性をさらけ出すだけでなく、この種の緊急事態に直面した場合に政府、企業、国際機関がどのような対応を取ることができるかを浮き彫りにしました。その多くでスタートこそ遅れましたが、この公衆衛生の緊急事態と闘い、人々の生活とビジネスを支えるために資源が投入されたスピードと規模は多くの国で前例のない記録的のものでした。「どんな手段でもとる」ことが世界中の政府と中央銀行のマントラとなりました。3月下旬にEconomist紙は、最も保守的な推定として、今年の世界全体の財政支出刺激策は世界GDPの2%を超えるとしています。これは2007~9年時を上回るものです²¹。パンデミックは多くの産業に長期的な経済的損害を及ぼす可能性があることから、さらに多くの刺激策が必要となるかもしれません。そして、政府の経済対策の長期的結果がどのようなものであるかは、今後を待たなければなりません。

明らかに、新型コロナウイルスは世界中の人々にとって明確かつ差し迫った危機となっています。しかし、気候変動や貧困、非伝染性疾患といった、徐々に進行している地球レベルの緊急事態もまた、同様の危機です。新型コロナウイルスへのグローバルな対応の速度と規模は、これら他の緊急事態に直面した場合に我々がどれほどの対応能力を発揮できるか、という問題を提起しています。

¹⁶ https://hbr.org/2019/01/rethinking-efficiency?mod=article_inline

¹⁷ <https://amp.theatlantic.com/amp/article/608329/>

¹⁸ <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2019/10/01/global-financial-stability-report-october-2019#Chapter2>

¹⁹ <https://www.project-syndicate.org/commentary/coronavirus-greater-great-depression-by-nouriel-roubini-2020-03>

²⁰ <https://hbr.org/2020/01/why-stock-buybacks-are-dangerous-for-the-economy>

²¹ <https://www.economist.com/briefing/2020/03/26/rich-countries-try-radical-economic-policies-to-counter-covid-19>

② 新型コロナウイルスは2020年代をどう形成するか

新型コロナウイルスの波及効果は今後も長期にわたって続くと考えられます。本セクションでは、この危機が既存のグローバルなトレンドおよび問題、とりわけ、[2020~2030年を形成するマクロトレンドと混乱に関するVision 2050 課題概要](#)で特定している諸問題にどう作用するかを検討します。

2. 新型コロナウイルスは既存の社会経済、政治、文化の分断にどう作用するか

新型コロナウイルスは集団の種類ごとに異なる影響を及ぼしています。高齢者は若年者より脆弱であり、男性で肥満の人は女性で肥満でない人よりもリスクが高く、富裕者は貧困者よりも保護されています。場合によっては、パンデミックは緊張を高めるものの、同時に普通は利害が対立するようなグループ間で連帯を生み出すきっかけにもなっています。新型コロナウイルスが複雑な形で作用している主な社会的断層には以下が挙げられます。



所得と富の不平等：現在のところ、富と所得の分布において最下位にある人々が新型コロナウイルスの打撃を最も強く受けており、こうした人々は十分な医療を受けられる可能性が最も低くなっています。多くの人が仕事を止めるわけにいかず、自らを、そして他者を危険にさらしています。新型コロナウイルスは短期的には富裕者の財を減らすことで不平等を軽減するかもしれませんが、これはあくまで短期的な効果に終わるでしょう。長期的には、新型コロナウイルスは国内および国家間の格差のレベルを高める可能性が大きいといえます。危機後の政策対応(セクション3を参照)は、これをどうコントロールするかにおいて極めて重要となります。



ジェンダーの不平等：新型コロナウイルスの社会・経済的影響は圧倒的に女性に及んでいる証拠が、多数あがっています。ロックダウン下では女性や女兒が家族の世話への負担のほとんどを請け負っており、多くの場合、彼女たちは自分の健康、キャリア、教育を犠牲にしています。女兒は資金の節約のために、男児よりも学校をやめさせられる傾向に在ります。自宅勤務の仕事をしている就労女性は、男性よりも、ホームスクーリングや子供の世話をする責任を多く負っており、短期的な犠牲(自由意志であるかどうかに関わらず)が女性の収入に長期的悪影響を与える可能性は大きいといえます。また残念ながら、ロックダウン下では家庭内暴力も増加していると見られます。



ナショナリズムとグローバリズム：新型コロナウイルスへの初動の反応は、多くの国におけるナショナリズムの強さと多国間協調主義の相対的な弱さを浮き彫りにしました。多くの国が一方的に国境を封じ、医療用品の輸出を禁じました。この危機は、ユーロ圏と欧州連合内の国家間の、すでに軋轢が生じていた関係に緊張をもたらしました。間違いなく米国と中国間の緊張、その他の重要な通商関係においての影響も懸念されます。パンデミックの対応とその結果に対する効果的な相互協調および協力の兆候は、今もなおほとんど見られません。多くの貧困国は、国際コミュニティからの支援の欠如により絶望的な状況に瀕しています。各国政府が、ナショナリスト的な孤立を乗り越えたグローバルな連帯、あるいは少なくとも地域的な連帯を選択する可能性はありますが、現時点ではその兆候は特に見られません。



世代間のダイナミクス：新型コロナウイルスとは無関係に、現在、政治、文化、経済における権力の世代交代が進行中であり、これは2020年代を通じて継続的に進みます。パンデミックで最大の健康リスクに直面するのは高齢者である一方で、長期的な経済的影響を被るのは圧倒的に若者です。2020年代初期に就業を希望する人々は、非常に不利な状況からのスタートとなることが想定され、多くは職探しに苦闘することでしょう。不況中に就業年齢に達する世代は、その後も長期的な収入への打撃を経験する傾向があります。2007～8年の危機とその余波がミレニウム世代に現状への幻滅感をもたらせたのと同様、新型コロナウイルスは今後長期間にわたってZ世代の世界観に影響を与える可能性が大きいといえます。多くの人は、自分たちに繁栄をもたらさなかったシステムに対して忠誠心を持たず、場合によっては多大な恨みを持つことでしょう。このことは、経済的および政治的利害の面で世代間の溝を作ることになるかもしれません。



分極化と原子化：上記のすべての理由から、新型コロナウイルスには政治的分極と不安定を悪化させるリスクがあります。しかしまた、多くの場所において、地域社会の団結を強め、連帯と相互責任の精神を育て、新しいレベルの相互関係や相互依存の意識を生み出してもいます。各国で数十年にわたり原子化（共同体よりも個人の利益を優先する状態）が進んでいますが、そのプロセスはゆっくりと段階的に進んだため、ほとんど抵抗を受けませんでした。今回、新型コロナウイルスで隔離を強いられたことで、地域社会と人間関係の価値を認識するに人が増えています。これは決して普遍的現象ではなく、この連帯精神がどれだけ長く危機後も持続するかはまだわかりませんが、少なくとも社会構造のボトムアップを強化する可能性を示唆しています。

2. 既存のトレンドを促進

歴史家ユヴァル・ノア・ハラリによれば、緊急事態の本質は「歴史的过程を促進すること」にあります²²。今回の危機はすでに、進行中のいくつかのトレンドを加速させています。



リショアリング: 新型コロナウイルスにより、企業と政府は必須の補給品の確保を重視した行動を取るようになりました。既に一部の政府では保護用具の輸出を禁じた例さえあります。この危機を経て、多くの企業が、複雑さを軽減し、効率性だけでなくダイバーシティと余剰性を考慮することでサプライチェーンのレジリエンスを強化するようになるでしょう。生産拠点を消費者市場に近づけるトレンド（「リショアリング」）は、すでに新型コロナウイルスに先立って技術的変革と地政学的動揺を背景に発生し始めていましたが、今回の危機を受けて加速していく可能性が高まっています。もっとも変化のペースは産業ごとにばらつきのあるものになるでしょう。「物理的フローに関しては、2019年は歴史的にサプライチェーンの細分化のピークと評価される可能性が高い」と、Oxford Martin SchoolのIan Goldin教授は論じています²³。



デジタル化: 物理的なロックダウンは経済の多くの部分においてデジタル化を加速しています。Eコマースのウェブサイトは、世界各地で実店舗の小売店がほとんど閉鎖している中、繁盛しています。リモートワーク、遠隔授業、遠隔治療は、その恩恵を受けられる幸運な層の間ではますます拡大しています。残念ながら同じことがサイバー犯罪についても当てはまります。これらは危機による短期的な効果といえますが、一部の行動変化は今後も続くでしょう。さらに、新型コロナウイルスにより引き起こされた課題と混乱は、共同医療研究やワクチン開発競争、製造業における3D設計・プリンティングの展開といった一部分野で技術革新のスピードを急激に加速しています²⁴。



監視: 多くの国が既存の監視技術を急速に配備し、パンデミックの監視と蔓延の減速に役立てようとしており、大手テクノロジー企業に協力を求めています。一部の政府は監視措置への抵抗をかわす好機として危機を利用し、緊急事態後も継続するような緊急事態規制を実施しています。ロックダウンを終息させ、世界が次のパンデミックに備えるよう徹底することは、これまで以上に洗練された「バイオサーベイランス」システムの導入を意味しています。バイOMETRICSを使用したいいわゆるヘルスパスポートまたは免疫パスポートが、徐々にロックダウンを解除していく手段として広く宣伝されています。コンタクトトレーシング（接触確認）も同様です。これらの動きからはデータ倫理やプライバシーについて懸念が生じます。しかし、過去にテロ攻撃などの他の衝撃がそうであったように、パンデミックによって、少なくとも短期的には、より大きな安全性を約束するために、ある程度のプライバシーを手放そうとする人々が増える可能性があります²⁵。



独裁化: 過去10年間に、独裁化を進めている国の数は民主化を進めている国の数を、第二次世界大戦後初めて上回りました²⁶。一部の独裁主義的支配者はすでに権力基盤を固め、民主主義を廃絶する機会として今回の危機を利用しています。多くの選挙が延期され、健康上の理由から公の場での集会在禁止されているなか、民主的な規範と制度が新型コロナウイルス発生前からすでに弱体化している多くの国では、より独裁的な形態の統治へと移行していく可能性があります。

²² <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>

²³ <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/blog/the-world-after-coronavirus-cannot-be-the-same/>

²⁴ <http://blog.else-corp.com/2020/03/how-3d-design-is-transforming-supply-chain/>

²⁵ <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/02/19/americans-feel-the-tensions-between-privacy-and-security-concerns/>

²⁶ <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13510347.2019.1582029>

2. 新型コロナウイルスによる可能性の変動

新型コロナウイルスは、すでにある緊張を悪化させ、既存のトレンドを加速するだけでなく、特定のトレンドの今後10年の方向性を変えた可能性があります。

- 感染リスクが高い都市は生活と仕事をする場としての魅力が薄れ、都市化の勢いが低下するかもしれません。
- 一部の産業（例えば旅行業や観光業）は、一時的な行動変化が続くことで、完全な回復が難しいかもしれません。このことは裁量的消費者支出（今後数年間はほぼ間違いなく低下する）に依存している産業や、ロックダウン中に求められた行動の変化に他の社会的・環境的メリットが生じる場合に特に該当します。
- パンデミック中は科学と専門家に対する信頼が一時的に高まり、有能な政府の価値が強調されました。このことは一部のポピュリスト指導者にとって逆風となるかもしれません。ただし全体としてはポピュリズムの潮流が変わることはないでしょう。
- 低賃金の「キーワーカー（重要労働者）」に対する新たな評価は、平等主義を支持する政治的転換をもたらすかもしれません。
- 都市の居住者がロックダウン中、よりクリーンな空気を体験したことで、自治体や中央政府に対して恒久的な大気汚染対策を求めるよう長期的な圧力をかけることにつながるかもしれません。

新型コロナウイルスのパンデミックが、今後数か月あるいは数年の間に、他の大規模な混乱を引き起こすドミノ効果をもたらす可能性があります。世界的なパンデミックは、新型コロナウイルス到来前に2020～2030年の事業環境の分析（2020年～2030年を形作るマクロトレンドと混乱に関するVision 2050 課題概要に掲載）で取り上げた10の潜在的混乱の1つでした。今後、その他の9つの潜在的混乱がパンデミックの結果として起こる可能性が高まっています。

例えば以下のとおりです。

- 金融危機：過去数十年で最も深刻な経済収縮と、既に企業を中心に膨大な負債を抱えている経済状況が重なることで引き起こされる。
- 大衆暴動：実体経済の困窮が深まり、一般大衆が健康および経済危機への対応に失敗したと考えられる政府への批判が発生し、体制変革へとつながる。
- グローバルなエネルギー移行への転換（一部のアナリストは、化石燃料需要のピークは2019年だったと指摘）²⁷：この転換により、金融市場が気候リスクを評価する方法が急激に修正される。

• 社会および規制上の「テクラッシュ」：現在の危機から、大手テクノロジー企業が（潜在的）競争他社と比較して一段と優勢となるのはほぼ確実であり、それを受けて今後10年の後半に引き起こされる。

• グローバルなグリーン（ニュー）ディール：危機対応における政府の役割と経済回復を刺激する大規模公共投資への市民の期待が変化し、可能性が増大。

要するに、我々が行うべきは、新型コロナウイルスを受けての「ニューノーマル」を期待することではなく、（現状に比して）急激かつ極端な結果を引き起こす混乱が今後ますます一般化するという「ニューアブノーマル」の観点に立って考察していくことです。

²⁷ <https://carbontracker.org/was-2019-the-peak-of-the-fossil-fuel-era/>

③ 公正の問題： 歴史からの教訓を危機後の公正な 回復に活かす

新型コロナウイルスによる経済的な爪痕は、痛みを伴い、また長く尾を引くことでしょう。世界銀行の2人のエコノミストが指摘するように、「多くの世帯は貯蓄が激減し、あるいは負債が増大し、一層貯蓄し消費を抑える必要に迫られる。同様に、企業や金融機関はバランスシートを再構築する必要があることから、投資は一層難しくなるだろう。(各国政府および中央銀行についても同様。)パンデミックが過ぎ去った後、かなり長い期間にわたり、総需要が長期にわたり低迷したままであると予測するのが妥当である」²⁸。

こうした背景では、救済から回復への移行期において、新型コロナウイルスの長期的な遺産がどのようなものとなるかを判断する上で、政府による政策設計とその実施が極めて重要な役割を果たすこととなります。2030年に振り返った時に、新型コロナウイルスはグローバル経済をよりインクルーシブで持続可能な進路へのシフトに貢献したと見ることができるとはできません。しかしまた、国内・国家間の分断を悪化させ、大規模な破壊を推し進め、不安定と暴力すらもたらした事象とされている可能性もあります。

2007～8年の金融危機後に各国政府が下した決定は、不公平感が非常に強いのだと受け止められた

め、2010年下半期におけるポピュリストの反発の要因となりました。危機を引き起こした人々が救済され、危機の後すぐに給与が回復したのに対し、無実の第三者の多くは、十年間の緊縮財政と賃金の低迷というツケを払わされたのです。2019年にIpsosが実施した27か国を対象とする世論調査によれば、70%の人々が自国の経済は金持ちと権力者に有利になるよう不正操作されていると考えていることが明らかとなりました²⁹。この点は、それ以前に実施された多くの世論調査とも一致しています。

これを出発点とするならば、新型コロナウイルスに対してこの不公正の認識をさらに悪化させる対応は、民主主義と資本主義に悲惨な影響を及ぼす恐れがあります。3月22日付のフィナンシャル・タイムズ紙において、Rana Foroohar氏は「新型コロナウイルス後も資本主義と自由民主主義を存続させたいのであれば、10年前に採用された「損失は社会で負担し、利益は個人のものにする」という誤ったアプローチを繰り返すことはできない」と指摘しています³⁰。

しかし最悪の結果はまだ確認されていません。**2007～8年の直後の誤りを繰り返さないようにすることは可能です。つまり、社会の最も脆弱な人々が最も恩恵を受けられる回復策を構築することです**これは労働者や中小企業の利益を経済の原動力として優先することを意味します。すなわち回復のための施策として緊縮財政ではなく公共投資を実施し、同時に税制改革を行い、理想的には投資を通じて経済の脱炭素化を促進し、その過程で雇用を創出することです。これを適正に実施すれば、新型コロナウイルスがVision 2050に向けた進歩を大幅に加速することが可能となるでしょう。



²⁸ <https://blogs.worldbank.org/climatechange/for-a-sustainable-recovery-from-covid-19-coronavirus>

²⁹ https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-09/populist_and_nativist_sentiment_in_2019_-_global_advisor_report_-_gb.pdf

³⁰ <https://www.ft.com/content/c98362f0-6aa4-11ea-800d-da70cff6e4d3>

④ 資本主義をリセットする機会： 企業の役割

これまで見てきたように、危機は、すでに進行中のプロセスを一層押し進める可能性があります。パンデミック発生以前に拡大していた、資本主義の未来およびその未来を形作る企業の役割についての議論についても、同じことがいえます。

新型コロナウイルス後は、よりステークホルダー志向の資本主義への移行が、重要性を増していくでしょう。パンデミックの経済的影響は、政治・社会の安定に多大な負担をかけることになるでしょう。回復がインクルーシブであること、すなわち、すべてのステークホルダーが利益を得られるようにすることのみ、回復を遅らせ一層格差を広げてしまう反「資本主義」のポピュリズムを回避することが可能です。

新型コロナウイルスはまた、ネガティブな外部要因が長期にわたり蓄積されている場合に、積み重なったシステミックなリスクおよびそれによる急激なインパクトの規

模を思い知らせるものでした。森林伐採、生物多様性の喪失、気候変動、格差のすべてが、現在我々が体験している危機を増大させ、または

危機に直面している社会と経済をより脆弱なものにする一因となっています。この点を鑑みれば、危機後には市場が社会と環境への影響を財務評価に組み入れるという、進行中の取り組みを加速していく機会が生じています。それはレジリエンスの構築、脱炭素化、インクルーシブな成長へのより強力なインセンティブを生み出すのに役立ちます。

ビジネスの観点からすれば、新型コロナウイルスの対応は、危機以前に出現し始めていた企業の持続可能性のアジェンダを加速する必要があります。この必要な拡大を理解する方法の一つが「3つのR (3R)」です³¹。

Responsibility (責任) は、企業が持続可能性の問題を現在まで検討してきた基本的な枠組みであり、今後特に当面の危機対応段階においては不可欠となります。

その後、危機の後へとフェーズが移行するにつれ、**Resilience (レジリエンス)** と **Regeneration (再生)** の重要性が増していくこととなります。

今回、予想可能なシステミックショックへの脆弱性を露呈したことに鑑みれば、あらゆるレベルでのレジリエンスの構築は、個々の企業、サプライチェーン、そして世界経済全体に至るまで、新型コロナウイルス後には自明の価値をもつといえます。再生もまた重要です。なぜならば、経済、コミュニティ、および生物圏を再生できて始めて、相互に連結し、相互に依存しあう世界において真のレジリエンスを達成することができるからです。パンデミック後の世界においては、企業がレジリエンスと再生を促進するシステミックな取り組みにどう貢献するかが大きく試されており、このことはまた、潜在的な好機の源ともなるでしょう。

³¹ <https://volans.com/project/tomorrows-capitalism-inquiry/>

³² 例えば、Business Fights Povertyによる、COVID-19 Response Framework (<https://businessfightspoverty.org/articles/covid-19-response-framework/>)、または世界経済フォーラムのStakeholder Principles in the COVID Eraを参照のこと

³³ <https://www.ft.com/content/040be2bd-a202-46e7-92d2-2c227c8e0465>

新型コロナウイルスの文脈における3R

組織によっては、新型コロナウイルスの緊急事態への責任ある対応方法についてビジネスの指導枠組みと原則を公表しているところもあります³²。それらにおいては、危機を通して脆弱なステークホルダーを支援することに重点が置かれており、これは適切だといえます。救済措置やその他の国による支援も、政府支援策が公式の見返り付きであるか否かに関わりなく、企業に責任を課しています。例えば、一部の国では、国の支援の対象となる企業は、こうした時期に株主に利益を分配するのは無責任であるとの理由により、配当支払いを減額または廃止するよう迫られています³³。

今後数か月および数年にわたり、企業は次のショックが訪れた時の備えを期するため、レジリエンスの構築を優先的に行う必要があるでしょう。多くの企業にとって、このことはサプライチェーンの構成から財務管理にいたるすべてにおいて、効率性とレジリエンスのより良いバランスを確立すること

を意味します³⁴。「ジャストインタイム」の生産・調達は、「ジャストインケース」の在庫や、サプライヤー・顧客の多様性に多少道を譲ることになるかもしれません。一部の企業においては、物理的な削減とデジタル拡大の時代にふさわしい新しいビジネスモデルの開発・展開が必要となる場合もあるでしょう。

財務レジリエンスという点では、救済措置を必要とする企業は、より堅固な手元資金を積み立てるよう迫られる可能性があります。しかし企業によっては、危機の際には常に政府が介入し「どんな手段も取る」ことを当てにして、準備への投資を怠るところも出てくるリスクがあります。いずれにせよ上場企業の場合、パンデミック後は、自社株買戻しや配当、報酬制度についてほぼ間違いなく綿密な審査が実施されるでしょう。課税方式についても同じことがいえます。政府によってはすでにタックスヘイブンに登録されている企業には救済措置を講じないと表明しているところもあります。

システミックなレジリエンスの構築には、システミックなリスクを市場に織り込み、地域、全国および国際的な緩和と適応の戦略を実施するための企業、金融、政府間での協力が必要となります。その有益な出発点は、企業が気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) および持続可能な活動のEUタクソノミーの推奨に沿って、その他の市場参加者と協力してESGデータと気候リスクの開示事項の質と一貫性を向上させることです。これにより市場はリスクを周到に織り込むことができ、最もリスクのある事業から手を引き、本業の活動を通じてよりレジリエントで再生力のある経済に寄与する企業へと資本の流れが変化する可能性をもたらします。企業はこうした開示情報を、投資家とのエンゲージメントと対話の基礎として利用し、危機後のレジリエンスと再生強化の戦略を明確かつ透明性をもって打ち出すことで、信頼の再構築に努める必要があるでしょう。

³⁴ <https://www.wsj.com/articles/efficiency-isnt-the-only-economic-virtue-11583873155>

³⁵ 例えば、以下を参照のこと <https://www.sitra.fi/en/news/seven-sustainable-recovery-measures-for-the-coronashock/>; and <https://www.euractiv.com/section/energy-environment/opinion/emergence-from-emergency-the-case-for-a-holistic-economic-recovery-plan/>

回復からより良い世界を構築する

新型コロナウイルス後の経済においては、政府がこれまで以上に大きな役割を果たすことが明らかであるため、今後は企業、政府、金融の間における新たなパートナーシップと協力のモデルも必須となります。先見性のある企業は、経済回復の方向性がSDGs、パリ協定、そしてWBCSDのVision 2050に沿ったものとなるように、危機後の改革や政策を提唱していく役割を担っています。景気刺激策をいかにして低炭素経済への移行を促進するものにしていくかについては、すでに数多くの提案が出されています³⁵。そして疑いなく、今後数か月間にさらに多く

の提案が出てくることは間違いありません。すべての提案には、支援、集団的な野心、そしてリーダーシップが求められるでしょう。

景気刺激策と投資が効果をもつには、資本だけでなく、需要が必要です。第二次世界大戦後の欧州は都市と産業を物理的に再建する必要があったため、マーシャルプランを通じた資本供給に対する十分な需要があり、実際に生産的に利用されました。新型コロナウイルスは物理的な破壊をもたらしてはいません。そのため経済的回復にとっての重要問題は、需要がどこにあるか、です。

特に今後数年の間、消費者はCOVID-19以前ほど支出をしないと考えられるため、需要の拡大は期待できません。景気回復の始動に必要な需要源として考えられるのは、全産業および全世界の脱炭素化の取り組みです。企業にとっては、気候と生物多様性に関する科学的根拠に基づく目標設定と、その達成に向けてバリューチェーン全体のパートナーと協力することが、回復を通じてより良い世界を構築する目標への一つの貢献方法となります。



ステークホルダー資本主義の 実効性

新型コロナウイルスは株主資本主義の脆弱性を露呈しました。すなわち、効率性と短期的利益の最大化の飽くなき追求による財務およびサプライチェーンのレジリエンスの欠如、システム的なショックへの備えに対する慢性的な投資不足、安定的雇用ではなく不安定な雇用形態へと企業を追い立て、重要な公共サービスに資金不足など、様々です。これまで見てきたように、株主資本主義のルールと規範が、あらゆるレベルでのレジリエンスの軽視を通じて危機を悪化させました。

上記を受けて、ステークホルダー志向の高いモデルに移行に向けた論議は活性化しています。政府と企業と投資家が危機後の回復計画で協力する中、ルールと規範を再設定する機会が生じます。社会のセーフティネットを強化し、次の危機の攻撃を受ける前に、システ

ミックな危機に関連するリスクとコストをより公平に配分するために、労働者、企業、政府間の新たな社会契約が必要になります。

ステークホルダー資本主義を単なるレトリックから現実のものにするには、次の3つの分野において変化が必要です。

- 1. 所有権とガバナンス:** 様々なステークホルダーの利益が企業の意思決定に影響をもつようにするためのコーポレートガバナンス構造および所有権のモデルは、世界各国に多数の例があります。これらを洗練し、再現していくことが必要です。
- 2. 法律と規制:** 株主価値の最大化ではなく、ステークホルダー価値の最大化こそが企業の従来の目的とならなければなりません。場合によっては、全企業に非財務のインパクトの評価・管理を義務付けるために法律改正や既存の法律解釈の見直しをする必要も生じるでしょう。
- 3. 報酬とインセンティブ:** 企業の運営をあらゆるステークホルダーの利益のために行うのであれば、管理職の報酬を、株主のみならず地域社会や自然環境を含むあらゆるステークホルダーのために創造する価値を反映した、より広範な測定基準に関連付ける必要があります。

表面的には、このような変化は新型コロナウイルスへの対応や優先事項とは無関係に見えますが、実際には、持続可能でインクルーシブな景気回復を実現するために不可欠なものです。これは、現在の資本主義モデルの核心における壊れた規範とインセンティブに立ち向かい、実質的な改革を行うチャンスです。それを逃せば、システム的なリスクと脆弱性は引き続き蓄積し続け、将来のショックの可能性は高まり、より危険度を増していくでしょう。

結論

新型コロナウイルスは、今後しばらくは存続するでしょう。その影響は、週単位・月単位ではなく、何年・何十年の単位で測定していく必要があります。今回のパンデミックにより、緊急事態が現実化した場合に、政府、企業、社会がいかに迅速かつ断固とした行動をとることができるかが明らかとなりました。一方、気候変動や生物多様性、格差といった様々な課題については、未だ同じレベルの行動を取れていないことを、我々は認識する必要があります。しかしそれにもかかわらず、衝撃の後には変化が起こるのが常であり、変化は全ての人類の進歩の核心にあります。経済、社会、環境のレジリエンスの向上を目指して回復を推進していけるかどうかは、我々一人ひとりにかかっています。

Vision 2050 Refreshチームは、本課題の解釈で考察した主な概念の検討をさらに続けています。より詳細なマクロトレンドと混乱に関するレビュー（いずれも新型コロナウイルスに関連し、かつこれに先行）は、すでに公表している [2020年～2030年を形作るマクロトレンドと混乱に関するVision 2050 課題概要](#)（およびその補助資料である [2020年～2030年の事業環境の基礎調査](#)）でご覧いただけます。また「ステークホルダー資本主義」に向けた変革を実現するうえで企業が果たすことのできる、そしてまた果たすべき役割を詳しく検証したVision 2050 課題概要も近々公表予定です。

長期的レジリエンスの改善の支えとなる重要行動について詳述した企業向けのガイダンスも、現在発行を計画しています。さらに、WBCSDの新型コロナウイルス対応プロジェクトは「《ノーマル》シナリオへのリターン（Return to “Normal” Scenarios）」プロジェクトにて、迅速な回復のための方法を探っています。

我々は今後も新型コロナウイルスのパンデミックの影響評価を続けます。そして、90億人が地球の限界内で豊かに暮らすというVision 2050を支援しつつ、システムの変革を、引き続き現在の危機および長期的回復努力への企業の対応の中心においていくための取り組みを行っていきます。

謝辞

本課題概要は、40名のWBCSDメンバーおよびWBCSD理事会の支援とリーダーシップ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。

本課題概要はVolansの協力を得て作成されました。レビューはWBCSDのメンバーとVision 2050 Refreshプロジェクトのメンバーの双方が実施しました。

貴重なご意見をいただいたすべてのレビュアーの皆様には感謝いたします。

コーディネーター

WBCSD: Julian Hill-Landolt

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。活動の目的は、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な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.wbcd.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

