

経営に魂を入れる！
不確実な時代の企業価値創造
～ありたい姿を描き、生き抜くためのプロセス訓練～
第一回

バリューチェーンマネジメント
と地政学リスク

日時：2026年7月23日(木)

場所：GEOC

サステナビリティ日本フォーラム理事特別顧問

後藤敏彦

I. はじめに

II. バリューチェーン・マネジメント(VCM)

1. VCMの定義

2. VCMとマテリアリティ、IRO評価

3. どうマネジメントシステムを構築するか？

4. ii.iii.分野の「見える化」

III. 地政学リスク

今回は赤字を中心に解説

I. はじめに

人類社会・企業を取り巻く時代背景 ⇒ 対応策としての ソフトロー・ハードロー

- ◆ 課題Ⅰ. 人間活動を起因とする気候危機・生物多様性毀損
⇒ 法規制、情報開示の義務化・制度化
TCFD, TNFD, IFRS/ISSB, CSRD/ESRS etc. etc.
- ◆ 課題Ⅱ. グローバリゼーションの光と影 20世紀後半～
世界的に人権侵害や特に先進国での世紀末からの格差拡大
⇒ コーポレート・ガバナンス強化 etc.、人権に関する諸条約や原則
(ビジネスと人権に関する国連GPや欧州のCS3D etc.)
- ◆ 課題Ⅲ. 各地での戦争、紛争、等々 ⇒ ??????

課題全般に対して

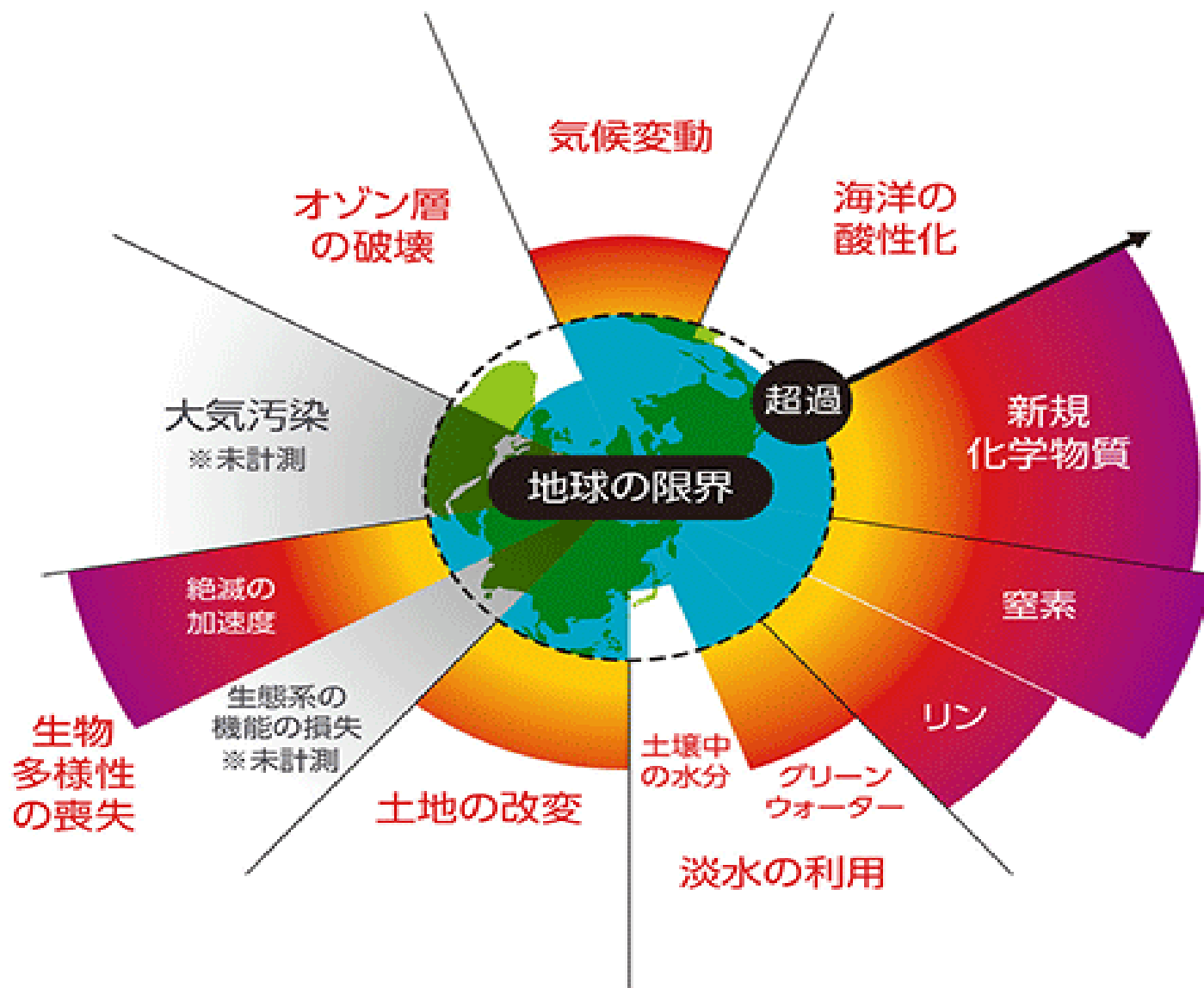
⇒ サステナビリティ全般に対する国連等の取組や金融の動員。
SDGs、ESG金融、インパクト投資etc.

人類社会・企業を取り巻く時代背景 その2.

- ◆ 産業資本主義からポスト・インダストリアル社会への変換
- ◆ Pax Americanaの終焉後の世界はどうなるのか?
 - ・多極化? 無極化?、
 - ・Globalizationの終焉?、再びInternationalization ?
 - ・自由と平等、民主主義 という理念の行方は?
- ◆ AIの進展後の世界
 - 今の職業の半数以上が消滅? ホワイトカラーの消滅?
 - 雇用・労働の在り方はどうなる?

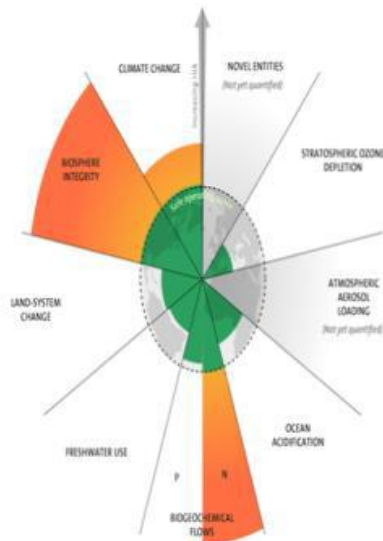
図 1-1-1

プラネタリー・バウンダリー



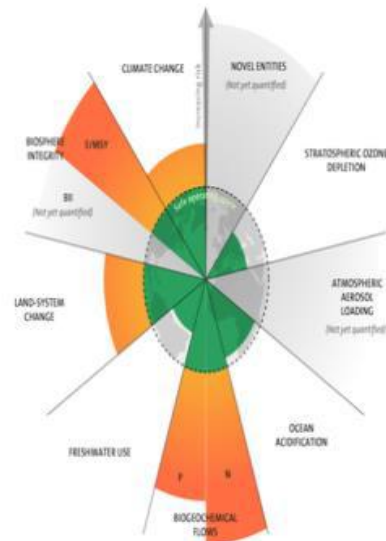
Planetary boundaries

2009



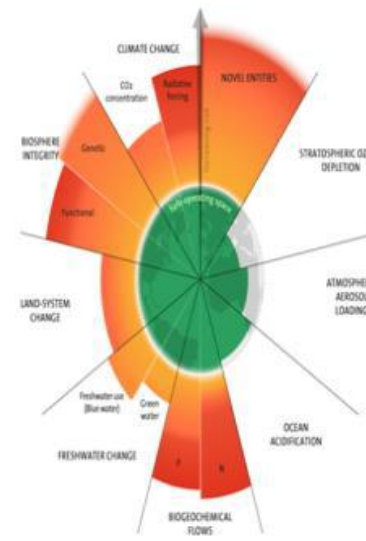
7 boundaries assessed,
3 crossed

2015



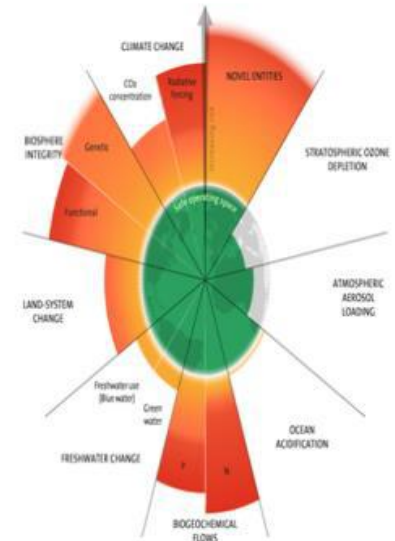
7 boundaries assessed,
4 crossed

2023



9 boundaries assessed,
6 crossed

2025



9 boundaries assessed,
7 crossed

Global risks ranked by severity over the short and long term

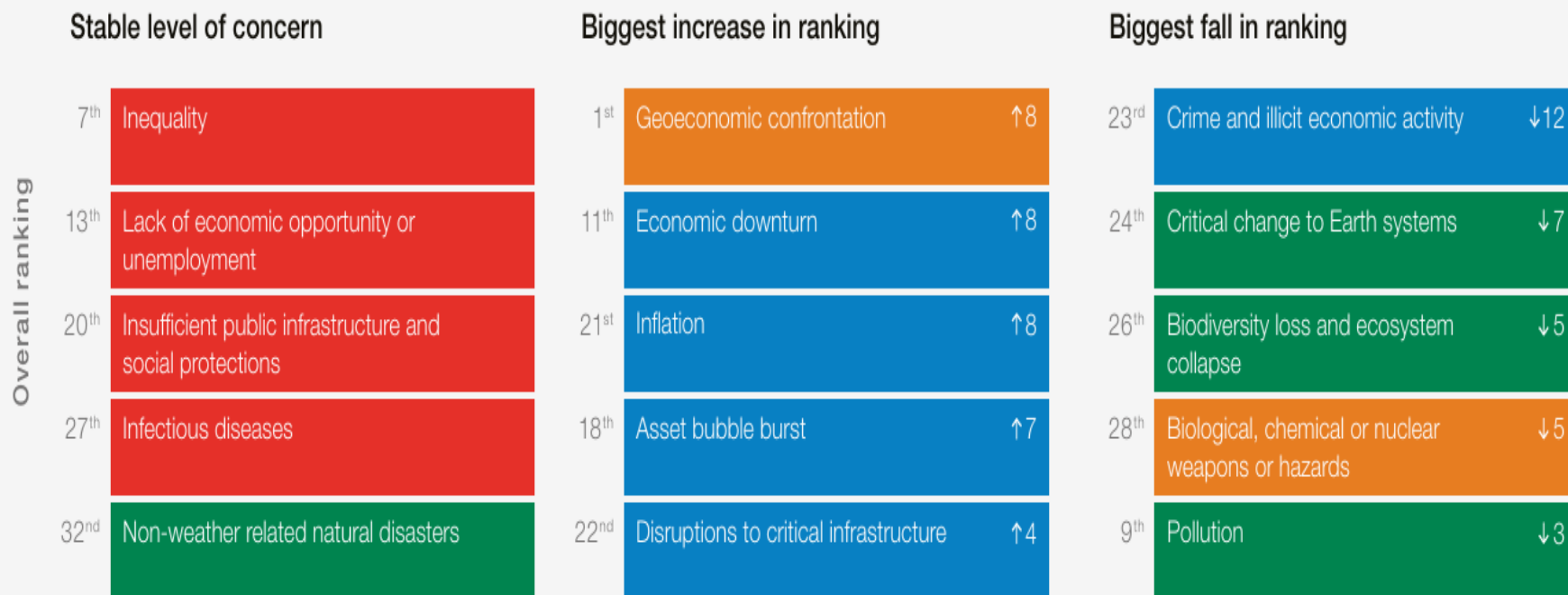
"Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period"

- ・地形学的紛争
- ・ミスインフォメーションとデイスインフォメーション
- ・社会的分極化
- ・異常気象
- ・国家間武力紛争
- ・サイバーセキュリティ問題
- ・不平等
- ・人権/市民的自由の崩壊
- ・汚染
- ・非自発的移民



- ・異常気象
- ・生物多様性と生態系崩壊
- ・地球システムの危機的変動
- ・ミスインフォメーションとデイスインフォメーション
- ・AIテクノの負の結果
- ・自然資源不足
- ・不平等
- ・サイバーセキュリティ問題
- ・社会的分極化
- ・汚染

FIGURE 4 | Change in short-term (2 years) global risks perception from last year



Source
World Economic Forum Global Risks Perception Survey
2025-2026

Risk categories

■ Economic
 ■ Environmental
 ■ Geopolitical
 ■ Societal
 ■ Technological

Post 公害 地球環境問題 世界の取組

- ◆ 1972 スtockホルム国連人間環境会議
- ◆ 1987 国連ブルント委員会報告
(Our common future)
- ◆ 1992 リオ 国連環境開発会議(UNCED)
気候変動枠組条約
生物多様性条約
リオ宣言 etc.
- ◆ 2002 ヨハネスブルグ WSSD
ヨハネスブルグ宣言
- ◆ 2012 リオ+20 The future we want.
- ◆ 2015 **国連 SDGs採択、 国連 パリ協定採択**

環境・CSR 企業の取組

◆ 1990年代 環境

第一の波

環境憲章・環境マネジメント・システム・環境報告書

◆ 2000年代 CSR

第二の波

CSR憲章・CSRマネジメント・CSR報告書(+環境報告書)

◆ 2010年代 環境CSR(ESG)経営

第三の波

- ・ ISO26000(2010) ・ GRI G4/スタンダード化(2013/2016)
- ・ IIRC統合報告フレームワーク(2013) 、 ・ EU非財務情報開示義務(2014)
- ・ 金融庁チュワードシップ・コード(2014)、
- ・ 金融庁・東証コーポレートガバナンス・コード (2015)

◆ 2015年 Paradigm shift

第四の大波

- ・FSB/TCFD最終報告書「勧告」(2017)

◆ 2020年～ Covid-19

第四の大波へのエネルギー追加

◆ 2022年～ 世界秩序の崩壊?

第五の大波

- ・ IFRS/ISSB, CSRD/ESRS 、
- ・ バリューチェーンマネジメント

2015 文明のパラダイム が変わった(を変えた)

◆ 2015 世界での2つの出来事

- ・ 9月 国連総会 持続可能な開発のためのアジェンダ2030(SDGs)
- ・ 12月 気候変動枠組条約 CoP21 パリ協定

◆ 今の文明は持続可能ではない。

◆ パラダイム・シフト

近代(Modern)のパラダイム = 「進歩(成長)」(無限→錯覚)

Post-modern のパラダイム = 「持続可能な発展」(有限→現実)



パラダイム・シフト SDGs ⇒ 経済・社会システムの大変換

- ◆ 我々の世界を変革する：
持続可能な開発のための 2030 アジェンダ

TRANSFORMING OUR WORLD:

- ◆ 世界を持続可能でレジリエントな道筋にシフト
need to **shift the world** on to a sustainable
and resilient path.
- ◆ 我々はこの共同の旅路に乗り出すにあたり、
誰一人残さないことを誓う。
We pledge that no one will be left behind.

取組んでは来たが悪化の一途？ 今、問われているのは

- ◆ VUCAの時代、**人類社会のサステナビリティ**
(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)
- ◆ 世界の取組
20世紀後半からのGlobalizationが破綻した。
あとの新しい秩序 ⇒ ??????
- ◆ **企業の取組**
コーポレートガバナンス、サステナビリティ経営
、バリューチェーンマネジメント

Ⅱ. バリューチェーン・マネジメント(VCM)

1. VCMの定義
2. VCMとマテリアリティ、IRO評価
3. どうマネジメントシステムを構築するか？
4. ii . iii .分野の「見える化」

1. バリューチェーン・マネジメント(VCM)の定義

- ◆ VCについてはマイケルポーターの提唱した概念など様々なものがあるが、従来は必ずしも確定した定義はなかった。
- ◆ 特に日本ではサプライチェーンをVCと称したりすることも多かった。また、そのように書かれているガイドも多い。
- ◆ 2023年、IFRS/ISSBの定義が確定し、G20もこの作業を支持。開示義務化のベースとして世界的な定義が確定したといってよい。
- ◆ 欧州は世界に先駆け開示義務強化に先行し、2023年に法規制(CSRD/ESRS)を改定し、2024年から施行開始している。
- ◆ GCNJのVCM部会は、『VCMアクションガイド』の重要参考資料として欧州CSRD/ESRSを活用している。

出典：「バリューチェーン・マネジメント(VCM)アクションガイド」GVNJ2024

日本企業にとって、CSRD/ESRS を重要参考資料とする理由

- ◆ 欧州に一定規模の子会社をもつ企業にも原則的に適用。
⇒ 域外適用 ⇒ オムニバス法案で大巾の削減
- ◆ 欧州企業と取引のある企業、特にサプライヤーは同様の取組を求められる。⇒ オムニバス法案で大巾の削減
- ◆ 欧州の機関投資家等が株主にいる場合、同様の取組開示を求められる。
- ◆ 欧州のVCの定義は基本的にIFRS/ISSBと同義であるが、開示義務化の内容はIFRS/ISSBを内包、より広範である。

バリューチェーンの定義

- ◆ 企業の**ビジネスモデル**と、
その事業活動(operate)に関わる
外部環境の全領域。
- ◆ バリューチェーンは、**構想から納入、消費、そして寿命の終わりまで**
- ◆ その製品・サービスの創出に企業が
使用し依存する**活動・資源・関係性を網羅**している。

バリューチェーンの定義 続き

- ◆ 該当する活動・資源・関係性は以下を含む:
 - i. 人的資源などの、事業体の事業活動(operation)におけるそれら(活動・資源・関係性);
 - ii. 原材料・サービス調達、製品・サービスの販売・流通などの、サプライ・マーケティング・流通チャンネルをめぐるそれら(活動・資源・関係性);
 - iii. その事業体が事業活動(operate)している**財務的・地理的・地政学的・法規制環境**。
- ◆ バリューチェーンは、**事業体の上下流のアクターを含む**。事業体の上流アクター(即ち、サプライヤー)は、事業体の製品・サービスの開発に使用される製品もしくはサービスを提供する。事業体の下流組織等(即ち、流通、顧客)は、事業体から製品もしくはサービスを受け取る。

エコシステムを考慮したバリューチェーン

iv : 現時点で事業体がまだ認識していない将来の活動・資源・関係性など

バリューチェーン

iii : 経営を取り巻く環境

(気候変動、安全保障、政治・経済動向・法規制など)

株主・投資家、政府、
NGO・NPOなど

「ベクトル・インフルエンサー」:
サステナビリティ推進団体、経済界、業界団体、アカデミア・シンクタンクなど

ii : 上流・下流アクター

原材料生産・採掘、
組立、データ収集

(上流)

・取引先
・地域住民

i : ビジネスモデル (事業体)
(研究・開発、企画、調達、生産、流通、
広告、マーケティングなど)

従業員

利用

(下流)

・顧客／消費者
・市民一般

* バリューチェーンは、「活動」・「資源」・「関係性」でつくられる。

ビジネスモデルの定義 (CSRD/ESRS)

インプット(投入)をその活動を通して
アウトプット(産出)とアウトカム(結果)
に変換する企業のシステム。

その企業の戦略的目的に沿った形で、**短中長期にわたる企業価値
(value)の創出**を狙う。

ビジネスモデルの定義 (IFRS/ISSB)

企業の戦略上の目的を達成し、当該企業にとっての**価値(value)**を生み出し、結果として**短期、中期及び長期**にわたり**キャッシュ・フローを生み出す**ことを目的とした、企業の活動を通じてインプットをアウトプット及び結果(outcomes)に変換する企業のシステム。

2. VCM, マテリアリティ、IRO評価

CSRD(29)項

事業体に対して、その発展、業績、ポジションを理解するために必要な情報だけでなく、事業体の活動が環境、社会・従業員課題、人権の尊重、反汚職・贈収賄課題に及ぼす影響に関する理解に必要な情報の報告も要求している。

これらの条項により、事業体は、事業体の活動が人々や環境に与える影響と、サステナビリティ課題が事業体にどのように影響するかについて報告を求められている。

これは、事業体へのリスクと事業体の影響が各々1つのマテリアリティの観点を表す**ダブルマテリアリティの観点**と呼ばれる。企業報告の適合性チェックは、これら2つの観点がしばしば理解されず、適用されないことを示している。

従って、事業体は、**自らの判断でそれぞれの重要性(マテリアリティ)の観点を考慮すべきこと**、及び1つの観点からのマテリアルな情報のみならず両方の観点からマテリアルな情報を開示すべきであることを明確にすることが必要である。

バリューチェーン・マネジメント マテリアリティ(重要性)・アセスメント(評価)

ESRS 1. 25項.39項.

IRO 評価(Impact, Risk and Opportunity)

25. マテリアリティ評価を実施することは、報告すべきマテリアルなインパクト・リスク・機会を特定するために事業体にとって必要である。

39項. そのマテリアリティを決定するために、事業体のバリューチェーンにおけるインパクト・リスク・機会を特定し評価するに際し、事業体は、活動の性質、ビジネス関係、地理的要因その他の関連する要素に基づき、インパクト・リスク・機会が発生する可能性が高いと考えられる分野に焦点を定めなければならない。

VCM バリューチェーン・マネジメント マテリアリティ(重要性)・アセスメント(評価)

ESRS 1. IRO 評価 (Impact, Risk and Opportunity)

◆39項

そのマテリアリティを決定するために、事業体のバリューチェーンにおけるインパクト・リスク・機会を特定し評価するに際し、

事業体は、活動の性質、ビジネス関係、地理的要因その他の関連する要素に基づき、インパクト・リスク・機会が発生する可能性が高いと考えられる分野に焦点を定めなければならない。

VCM バリューチェーン・マネジメント

インパクトのマテリアリティ評価 (ESRS 1. 45項. 46項.)

◆ マイナスインパクトのマテリアリティ評価

実際のマイナスインパクトについては、マテリアリティはインパクトの深刻度に基づいており、潜在的なマイナスインパクトについてはインパクトの深刻度と可能性に基づいている。

深刻度は以下の要因に基づく。

- (a) 規模(スケール)。
- (b) 範囲(スコープ)。および
- (c) インパクトの修復不可能性。

潜在的な負の人権インパクトの場合、インパクトの深刻度は可能性よりも優先される。

◆ プラスインパクトについては、マテリアリティは以下に基づく。

- (a) 実際のインパクトの規模と範囲。および
- (b) 潜在的なインパクトに関して、インパクトの規模、範囲、可能性。

VCM バリューチェーン・マネジメント

財務的マテリアリティ評価 (ESRS 1. 49項.)

サステナビリティ課題は、それが事業体に対してマテリアルな財務的インパクトを引き起こす、または引き起こすことが合理的に予想される場合には、財務的観点からマテリアルである。

これは、サステナビリティ課題が、マテリアルな影響のあるリスクまたは機会を生み出す場合のことであり、もしくはサステナビリティ課題が、事業の発展、財務ポジション、財務パフォーマンス、キャッシュ・フロー、資金調達手段または資本コストに、短中長期にわたってマテリアルな影響を及ぼす、またはマテリアルな影響を及ぼすことが合理的に予想される場合である。

リスクと機会は、過去の出来事または将来の出来事に由来する可能性がある。

サステナビリティ課題の財務的マテリアリティは、事業体の管理下にある事項に限定されるものではなく、財務諸表の作成に使用される連結の範囲を超えたビジネス関係に起因するマテリアルなリスクと機会に関する情報を含んでいる。

VCM バリューチェーン・マネジメント 経営トップの関与の重要性

コーポレートガバナンス・コード(CGC)日本版の副題は
「**会社の持続的な成長と企業価値向上のために**」である。
そこでは取締役、取締役会の責務等が縷々記述されている。

日本版CGCの淵源の一つであるOECD/G20のコーポレートガバナンス原則は2023年に改定されており、その「はしがき」には**サステナビリティをめぐる課題への対応**については、

「企業が多様なステークホルダーの利益を考慮しつつ持続的な成長を実現するための企業統治の枠組みについて包括的な提言をまとめた**新章を創設**した」と述べている。

(出典 <https://www.oecd.org/corporate/g20-oecd-2023-f66b3a85-ja.htm>)

3. どうマネジメントシステムを構築するか？

- i. 人的資源などの、事業体の事業活動(operation)におけるそれら
(活動・資源・関係性);

⇒ KPI指標を確定し、目標を設定し、測定し、Manage & control
する。 連結でできているか？

- ii. 原材料・サービス調達、製品・サービスの販売・流通などの、
サプライ・マーケティング・流通チャンネルをめぐるそれら
(活動・資源・関係性);

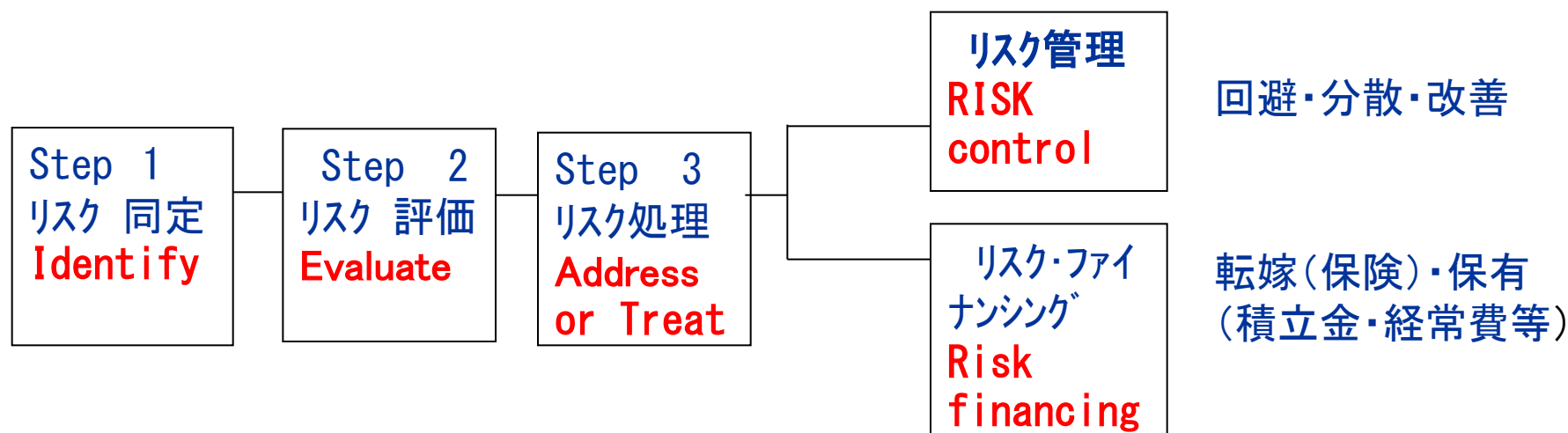
⇒ いくつかのKPI指標を確定し、目標を設定する。測定は殆ど
困難？ どう Manage & controlするか??

- iii. その事業体が事業活動(operate)している財務的・地理的・地政学的・
法規制環境。

⇒ どう Manage & controlするか???

ManagementとControl

例：Risk managementのプロセス



Risk managementを「リスク管理」と
訳すのは間違い

「測定できないものは管理できない」?

- ◆ デミング博士(ウィキペディアより)

著書『The New Economics for Industry, Government, Education, third edition (The MIT Press)／邦題『デミング博士の新経営システム論—産業・行政・教育のため』に記述されている「It is wrong to suppose that if you can't measure it, you can't manage it – a costly myth.」(測定できないものは管理できない、と考えるのは誤りである。これは代償の大きい誤解だ。)は、しばしば「測定できないものは管理できない」の部分のみが切り取られて紹介されるケースが多いが、本来の発言内容とは意味が逆である。コンサルタントの山口周は、『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』において、この言葉がピーター・ドラッカーの言葉として日本の経営者の間で膾炙されていると同著で指摘している。

- ◆ 正しくは「測定できないものはマネジメントできないと考えるは誤りである。これは代償の大きい誤解だ。」

VCM ①

◆ i 分野

i. 人的資源などの、事業体の事業活動
(operation)におけるそれら(活動・資源・
関係性);
主に連結会社トータルのマネジメント ⇒

◆ 主として指標化(経営指標 & E・S・G)し測定
し、 Manage & Control

VCM ②

◆ ii 分野 上流・下流 のマネジメント ⇒

(原材料・サービス調達、製品・サービスの販売・流通などの、サプライ・マーケティング・流通チャンネルをめぐるそれら(活動・資源・関係性);

◆ 一部指標化可能?

- QCD + S(ESG), (QCDにサステナビリティをどう組み込むか?)
- 指標化できない、測定困難なもののマネジメントをどのようにするか?
- 全体としてどうManagement & Control ?

VCM ③

◆ iii 分野

その事業体が事業活動(operate)している
財務的・地理的・地政学的・法規制環境。

(現代では、惑星限界も意識せざるを得ない。)

どんなマネジメント手法? ⇒

◆ エンゲージメント

インテリジェンス

etc. etc.

????????

VUCA時代のVCMと「見える化」 ビジネスモデルをどう考えるか？ ～CEを念頭に置いて～

◆ 日本国の政策

産業政策 あるような？

安全保障政策としての産業政策 あるような？

◆ 企業としてBusiness Modelをどう作り変える？

素材産業

B to B 企業 Just in time ⇒ Just in case ？

B to C 企業

4. ii . iii .分野の「見える化」

- ◆「見える化」 多くは「可視化」(言語・記号・グラフィックetc.)
- ◆「可視化」が容易でないこと、例えば「信頼」をどう「見える化」する？
- ◆そもそも「見える化」の手法はどんなものがあるのか？
 - 絵解き
 - インテリジェンス、エンゲージメント etc.

VCの「絵解き」の試み ①

ii. 上下流アクター

製品・サービスごとに

試案

	上流	下流
1.構想、R&D、設計	コンサルタント、マーケットリサーチ、大学・研究機関、所轄官庁	想定提供先(業種、国、etc.)、 静脈産業
2.調達	サプライヤー(First tierから原産地まで) 調達品a. b. c.----- ・調達先 数・具体的な国・依存度etc.	
3.製造、	委託製造先	産廃業者
4.マーケティング、販売	想定販売先、マーケットリサーチ	顧客や消費者、広告先 具体的な国・依存度etc. 中間財の場合は最終国も。
5.サービス		サービス提供先
6. 財務、管理	金融機関、所轄官庁・大学等人材調達先、労働者組織	投融資先、所轄官庁、労働者組織
7.その他、寿命後		

VCの「絵解き」の試み ②

iii. 経営を取り巻く環境 VC全般、製品・サービス毎に 試案

環境	具体的主体等
政府	国別、地方政府
株主	国別等
投資家	アクティビスト他
NGO/NPO	国別・タイプ別
地政学的	国別、地域別
法規制	国別、地域別

Ⅲ. 地政学リスク

未来(将来)を語る

- ◆ 未来は、わからない。
- ◆ 未来予測は、いかようにも可能だか殆ど外れる(発明予測はあたることがあるが)。
- ◆ 可能性ある(plausible)将来像を描くことは、
予言や予測とは異なる。
- ◆ 第三次世界大戦に突入し、人類が破滅、もしくは破滅の危機に瀕する可能性(これを「ワイルドカード」と呼ぶ)はあるが、これを前提にした議論は省く。

世界秩序の模索

○ カント『永遠平和のために』

理想は「世界共和国」、過渡的なものとして「世界連邦」。

確定条項

各国家の市民体制は共和的でなければならない：

自由な諸国家の連合制度に基礎を置くべきである：

世界市民法は普遍的な友好をもたらす諸条件に制限されなければならない：

予備条項

将来戦争を留保する講和条約：。

他国の国家買収・贈与・交換・相続を禁止：、常備軍を廃止、
国債の発行を禁止、諸外国に対する軍事的な内政干渉を禁止、
他国に対する相互信頼を不可能にする行為を禁止。

○ 公共哲学

参考、『分断された世界をつなぐ思想～より善き公正な共生社会のために～』
山脇直司著(東大名誉教授・元星槎大学学長) 北海道大学出版会

近代の世界秩序の理念

- ◆ **共産主義** ノーメンクラトゥーラの支配に堕した。
1989年のソ連崩壊により世界秩序としての理念では
なくなった(と私は思う)。
- ◆ **自由主義**
覇権国(?)である米国の変質で世界理念としては崩壊した。
(というのは一つの断定であり正しいかどうかは議論になる。)
- ◆ **新しい世界秩序の理念** できるのか?
やはり自由主義しかないのか?
(その場合平等理念にどう対処する? ⇒ 民主主義)

国際機関

- ◆ 第二次大戦後に結成された国際連合は、国際連盟の挫折の反省に立っているが、やはり無力である。
- ◆ だからといって、それを嘲笑して無視し続けるならば、どういうことになるか。
世界戦争である。

柄谷行人『世界史の構造(483頁)』2015
岩波書店

「未来のための協定 (Pact for the Future)」

2024年9月22日に開催された
国連未来サミットで採択された
国際協定

<https://www.un.org/en/summit-of-the-future/pact-for-the-future>

BRICS 第17回首脳会議 Rio de Janeiro Declaration
Strengthening **Global South Cooperation** for a More
Inclusive and Sustainable Governance
Rio de Janeiro, Brazil 6 July 2025

多国間主義の強化とグローバル・ガバナンスの改革

5. 我々は、広範な協議、共同貢献、そして利益の共有の精神に基づき、より公正、公平、機敏、効果的、効率的、対応力があり、代表性があり、正当性があり、民主的で、説明責任のある国際・多国間システムを推進することにより、グローバル・ガバナンスを改革し、改善するというコミットメントを改めて表明する。

この点に関し、我々は、未来サミットにおける「未来協定」、並びにその二つの付属文書である「グローバル・デジタル・コンパクト」及び「未来世代宣言」の採択に留意する。

文化の多様性に関するユネスコ世界 宣言

第31回ユネスコ総会採択2001年11月2日

生物における種の多様性が、自然にとって不可欠であるのと同様に、文化の多様性は、その交流・革新・創造性の源として、人類にとって不可欠なものである。

こうした観点から、文化の多様性は人類共通の遺産であり、現在および未来の世代のために、その意義が認識され、明確にされなければならない。

(第1条からの抜粋)

パックス × × 後の世界

- ◆ Pax Romana 「ローマの平和」
崩壊後、ルネッサンスまで西洋は千年の暗黒(?)時代
- ◆ Pax Islamica
- ◆ PAX MONGOLICA
日本ではあまり聞かないが英語圏では知られた言葉らしい。
- ◆ Pax Britannica
ブロック経済化が第二次世界大戦の原因の一つ。
- ◆ Pax Americana ブレトンウッズ体制(自由貿易)

アメリカが世界の警察官をやめて以来(オバマ以来)、
その後の世界はどこへ向かっているのか???

Pax Americanaの理念的基盤とその後

- ◆ 市民社会 ⇒ 自由と平等 = 人権
- ◆ 自由と平等は、究極は相いれない概念。バランスをとってきた？
- ◆ Globalizationの負の側面の一つは、自由概念の圧倒により平等概念の後退を招いた。
⇒ 格差拡大

◆ その後

バトリック・デニーン ノートルダム教授(バンス米国副大統領ブレーン)
米国 思想の地殻変動 26-07-04朝日朝刊

自由主義への絶望 宗教＋エリート 共同体を取り戻す

『リベラリズムはなぜ失敗したか』

『体制転換 ポストリベラリズムの未来へ』

世界の現状?

米国???

帝国が崩壊するときは、大きな混乱、紛争。

「国民主権は虚構にしか過ぎない。事実、危機的な状態においては、つまり、絶対主義的な王に似た強力な指導者が、国民の喝采と共に出現する。」

柄谷行人『世界史の構造(284頁)』2015 岩波書店

破綻国家 イラク、リビア、シリア、スーダン、---

紛争 ロシアーウクライナ、ガザ、インドーパキスタン、
米国・イスラエルーイラン、インドー中国、
東アジア?、etc.

経済

- ◆ 保護主義が蔓延 ⇒ ブロック経済化???
- ◆ ドル\$が基軸通貨でなくなる???
- 米の\$印刷利益(シノリッジエ)が消滅???
- ◆ 名目共にブレトンウッズ体制の終焉

多極化？ 無極化？

◆ 多極化？

一説に 南北アメリカ圏・欧州圏・中露圏・インド/イスラム圏。 日本、アフリカはどこに？

◆ 無極化？

◆ いずれにせよ、**Power politics**の世界？

『21世紀の歴史 未来の人類からみた世界』 ジャック・アタリ 2008年日本語訳 作品社

アメリカ帝国による世界支配は2035年より前に終焉するであろう。

- ◆「超帝国」 自然環境は食いにされすべてが民営化される人類は自らの被造物であることをやめ、滅び去る。
- ◆「超紛争」 それを押しとどめようとして破滅的な戦いに陥ってしまう。国家、宗教団体、テロ組織、海賊が対立 ⇒人類破滅
- ◆「超民主主義」「グローバル化を拒否ではなく規制できれば」、「市場の活動範囲を限定できれば」、「民主主義が具体性を持ちつつ地球規模に広がるのであれば」新たな境地が開かれうる。

ジャックアタリの確信

3つが混ざり合って押し寄せてくる。2060年頃に超民主主義が勝利する。21世紀の歴史の件動力となる最後の表現、それは「自由」。

世界秩序の理念なき世界と断定した場合 我々はどうする

- ◆ 世界秩序の理念を議論する(大思想家待望論?)。
 - ◆ 国単位でグランドデザインを描く。
 - ◆ コミュニティ単位でグランドデザインを描く。
 - ◆ 複数の同盟国でグランドデザインを描く。
 - ◆ その他、例えば大国の属国になる。
- etc. etc.

日本は、どうする？ どうなる？

- ◆ 独立？ 独立して、他国と友好的に交流？
どうやって？ 同盟国をつくる？
独立？ 再び鎖国？
独立？ 再び大国(八紘一宇)を目指す？
食料・エネルギー・水の自給は可能性あり(私の意見)。
安全保障は？
- ◆ 米の属国？ 今でも属国？ アメリカは日本を守らない？
守れない？ アメリカにとって日本の価値は？
- ◆ 中露圏に取り込まれる？

日本のグランドデザインのミニマム要素

◆ エネルギー

今は90%以上海外依存。自給できる(後藤の意見)。
(『2050年再エネ9割の未来』安田陽 山と溪谷社)

◆ 水

必ずしも豊富ではない。一泊二日⇒二泊三日へ

◆ 食料

米国に食料を依存すると突然の禁輸リスク
(1973年大豆禁輸、日本は93%依存)
食料自給できる研究あり。

◆ 安全保障

米国は日本を守らない(?)

◆ その他 ????????

デザインサポート・ツール

- ◆ 未来カルテ 千葉大倉阪教授

<https://opossum.jpn.org/%E6%9C%AA%E6%9D%A5%E3%82%AB%E3%83%AB%E3%83%862050/>

- ◆ カーボンニュートラルシュミレーター

<https://opossum.jpn.org/news/2021/09/30/805/>

- ◆ Future Design 西條辰義教授

<https://www.souken.kochi-tech.ac.jp/seido/practice/introduction/welcome.html>

- ◆ 『非金融会社のシナリオ分析に関する手引き』TCFD
日本語入手先サステナビリティ日本フォーラム

<https://www.sustainability-fj.org/>

Etc.

ご清聴ありがとうございました。