WORLD ECONOMIC FORUM

COMMITTED TO IMPROVING THE STATE OF THE WORLD

グローバル・アジェンダ

世界経済フォーラム 年次総会 2013

レジリエント・ダイナミズム

ダボス-クロスターズ（スイス）2013年1月23～27日

本レポートは日本語暫定版です。
正確な用語等は原版（英語）をご参照ください。
（翻訳：株式会社川村インターナショナル）

© World Economic Forum
2013 - All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, including photocopying and recording, or by any information storage and retrieval system.

本レポートに記載されている意見は、特定の参加者が議論で述べたものであり、すべての参加者や世界経済フォーラム（以下「フォーラム」）の意見を必ずしも反映するものではありません。

REF 300113

目次

3 序文
4 イントロダクション
6 ダボスからのニュース
8 ダボスで注目されたレポートおよびイニシアティブ
12 逆境におけるリーダーシップ
20 経済のダイナミズムを取り戻す
28 社会のレジリエンスを強化する
37 謝辞
42 詳細情報

序文

クラウス・シュワブ
世界経済
フォーラム創設者兼会長

W・リー・ハウエル
マネージング・
ディレクター
マネージング・ボード・
メンバー

第43回世界経済フォーラム年次総会には、100以上の国々から2,500名以上の企業、政府、市民社会のリーダーたちが参加しました。今年ダボス-クロスタースに集まった人々の中には世界経済の将来に対して慎重ながらも楽観的な見解が広がっていたと思います。

所得格差の拡大や、財政赤字の増大という構造的な諸問題が生じているにもかかわらず、一部の人々は世界が景気回復への道筋をつけたと考えているようです。経済成長著しい国の中には、2013年の主要な関心事は環境の持続可能性と政治的安定というところもあります。

今年度の総会では、「逆境におけるリーダーシップ」、「経済のダイナミズムの回復」、「社会のレジリエンスの強化」という３つのテーマを柱に、270以上の公式セッションが行われました。そのすべてが本総会の掲げる「レジリエント・ダイナミズム」という大きなテーマと共鳴したものであり、「レジリエンスだけでもダイナミズムだけでも十分ではない。現代のリーダーシップには両方が必要である」ということを参加者に何度も想起させたと思います。

私たちは、本レポートが総会で提起された疑問や問題について思考を深めるヒントやきっかけになることを期待しています。フォーラムの共同議長、パートナー、メンバー、その他のステークホルダーの方々、世界情勢の改善に取り組むすべての皆さまが示されたリーダーシップとお導きに、心から感謝申し上げます。

マネージング・ボードを代表して、ここで皆さまのダボス会議への参加と取組みに改めてお礼を申し上げます。2014年1月22 – 26日に開催される第44回世界経済フォーラム年次総会、年間を通して行われる地域イベントやその他の活動で、皆さまにまたお目にかかれることを楽しみにしております。

共同議長

フレデリコ・クラード
エンブラエル社長兼最高経営責任者
ブラジル

ムーター・A・ケント
コカ・コーラカンパニー会長兼最高経営責任者
アメリカ

ユゲット・ラベル
トランスペアレンシー・インターナショナル
代表
ドイツ
グローバル・アジェンダ・カウンシル責任ある
鉱物資源管理担当メンバー

アンドリュー・N・リバリス
ザ・ダウ・ケミカル・カンパニー
会長兼最高経営責任者
アメリカ

西田厚聰
東芝取締役会長
日本

アクセル・A・ウェーバー
UBS 取締役会会長
スイス

レジリエント・ダイナミズム（強靭な活力）

国際通貨基金（IMF）のクリスティーヌ・ラガルド専務理事は、2013年の世界経済の動向について、これまでの政策対応の「運命を左右する年」になるとスピーチの冒頭で述べました。この発言は第43回年次総会のテーマである「弾力性のある（レジリエント）ダイナミズム」の意図するところを的確に捉えています。金融危機以降、世界中の国々が、次に景気が大幅に悪化した場合に備えて「レジリエンス」の向上を目標としてきました。危機への対応から構造改革の策定に段階が移行した今、「ダイナミズム」を確保することも優先されなければなりません。

各国の中央銀行による金融緩和策は、景気回復のための時間稼ぎとなりました。しかし現在は、経済成長をもたらし、雇用を創出するために、民間企業による投資が必要です。特に、政府の緊縮財政の実施により失業率が上昇した米国や欧州諸国、および職につけない若者たちの不満が高まり民衆の反乱へとつながった中東諸国や北アフリカの国々は、その必要に迫られています。

年次総会では250以上の公式セッションに加えて私的な会合が多数開催され、参加者は、弾力性のあるダイナミズムのさまざまな側面や戦略的俊敏性の重要性、リスク管理能力、恒常的なリスクや不測のリスクへの適応能力について議論を行いました。リーダーたるべき人は、リスクを計算に入れても意味のあるリターンや価値のある見返りが得られるならば、それに賭けるという能力も大切にすべきなのです。

レジリエント・ダイナミズムとは、喫緊の課題だけでなく長期的な問題に、同時に取り組むことを意味しています。欧州に関するセッションで、ヤング・グローバル・リーダーズ・フォーラムのアルムナイであり現ラトビア首相であるバルディス・ドンブロウスキスは、経済危機に直面したラトビア政府が、長期的な経済競争力を向上させるための措置を取りながら、どのように緊縮プログラムを実行したかについて説明しました。

「逆境のときにこそリーダーシップの真価が問われます。そして、大きな困難があればあるほどリーダーシップを発揮することができるのです。」

マリオ・モンティ
イタリア首相

レジリエント・ダイナミズムは、持続可能性を実現しながら競争力を強化するという終わりのない目標の追求と密接に関連し合っています。どの国も、国内の構造改革を進めながら、世界で戦える力を獲得しなければなりません。

ロシアのドミトリー・メドヴェージェフ首相の本総会への参加は、今年の主要20カ国・地域（G20）の議長国を務めるロシアが、レジリエント・ダイナミズムを世界中で実現するために重要な役割を担っていることを強調しました。メドヴェージェフ首相は、今日の指導者は国内の優先課題に取り組みつつ、同時にグローバルな責任を果たすことがいかに必要であるか説明しました。今年の主要8カ国（G8）の議長国である英国のデービッド・キャメロン首相は、G8の重要課題として透明性と公正さの確保を取り上げ、グローバル・レジリエンス向上を目指すと述べました。

国際社会は、危機の最中、グローバル経済を崩壊の瀬戸際から救うために一致した行動をとりました。しかし事態が収束し、景気回復が見込まれるなか、特に幅広い分野を対象とするレジリエント・ダイナミズムのようなアジェンダで、国際協調やコンセンサスを形成することは非常に難しくなっています。

「みなさんに、危機管理を超えるビジョンを持ってこの会議を後にしていただきたいのです。」

クラウス・シュワブ
世界経済フォーラム創設者兼会長

ダボスからのニュース

デジタル・ダボスへようこそ

2013年の年次総会は、初の「デジタル・ダボス」の名にふさわしいものになりました。過去に前例がないほど数多くのセッションが、インターネット上で4チャンネルを使ってライブ中継されました。本会議場での総会の模様や特別メッセージが発表される様子、テレビ放映されたディベートなどの主要イベントや、今年度の新しい試みである「一つのインサイト、一つのアイデア」セッションがライブストリームで放映されました。

フォーラム・ライブのエリアでは、総会の共同議長、ストラテジック・パートナー、グローバル・シェイパー、ソーシャル・アントレプレナー（社会起業家）など、各界のトップリーダーとのインタビューを多数行いました。各セッションのビデオやフォーラム・ライブ・インタビューは、世界経済フォーラムのウェブサイトにアクセスしてオンデマンドでご覧になれます。

本会議場の中央にある巨大なスクリーンには、総会プログラム、セッション情報、写真、参加者のコメント、世界中のソーシャルメディア上の声が映し出され、参加者に最新の情報を提供しました。参加者はツイッターのリーダーボードに注目し、投稿されたツイートの数や、リツイートの数を確認していました。

年次総会の参加者は、以前よりも積極的に総会内容を報告するようになりました。70以上のセッションが参加者によって報告され、セッションのモデレーターにインタビューしたものがフォーラムのウェブサイト上のブログに投稿されました。

年次総会2013のコンテンツは www. weforum.org でオンデマンド配信されています。

慎重な楽観主義

ユーロ圏に明るい兆しが見え始め、米国の「財政の崖」問題が回避されるとの見解が広がったことから、世界経済に対する信頼感は高まっています。しかし、年次総会の共同議長は参加者に油断しないように警告しました。0から1の間の値で表されるフォーラムの経済的信頼度指数によれば、2013年の第1四半期は0.43となり前期の0.38から改善しています。これは7四半期前に指数の調査が始まって以来、過去2番目の高い水準です。また、依然としてマイナス領域にあるものの、2013年の経済見通しに悲観的な回答者の割合は43%で、前期の56%から減少しています。その一方、楽観的な見通しを示した回答者は17%から23%に増加しました。企業、政府、市民社会にとって重要な課題は、公的部門と民間部門に対する信頼を回復させることです。構造改革と信頼回復のための計画を実行することが必要不可欠です。

ユーロ圏の再生

年次総会でヨーロッパの指導者はユーロ圏に対する信頼を改めて表明し、ヨーロッパの基本的価値観を維持しながら、成長の回復、繁栄の促進、競争力の強化を実現できると強調しました。ドイツのアンゲラ・メルケル首相は、欧州諸国で実施されている改革は成果を上げつつあると述べ、欧州連合（EU）全体の競争力を強化し、格差を是正するために協定を結ぶ必要があることを強調しました。イタリアのマリオ・モンティ首相は、イタリアは広範な改革に取り組んでおり、足元の経済情勢や財政状況は以前よりも安定していると述べました。英国のデービッド・キャメロン首相は、英国と EU の関係を見直す改革案は英国だけでなくヨーロッパ全体に必要なものだと語りました。IMF のクリスティーヌ・ラガルド専務理事は、2013 年はこれまでのグローバルな景気回復に対する政策対応の成否を決める年になると述べ、よりオープンな社会を形成し、国家間の協調を促進することが成功の鍵であると参加者に呼びかけました。

命を救う10億ユーロ

ドイツは「グローバルエイズ・結核・マラリア対策基金 (世界基金)」に 10 億ユーロを拠出すると発表しました。この資金は、これらの疾病の予防と治療にあたる医療関係者が活動を継続するために使われます。本発表は、ドイツ経済協力・開発省のディルク・ニーベル大臣と、グローバル基金のマーク・ダイブル事務局長、ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団のビル・ゲイツ共同会長の臨席のもと、年次総会会場で行われました。また、総会期間中、官民グローバル・ヘルス・パートナーシップである「ワクチンと予防接種のためのグローバル同盟（GAVI アライアンス)」は、3 つの団体から合計 2,500 万ドルの寄付金の誓約を得たことを発表しました。この寄付金は、世界で最も貧しい地域に住む子どもの命を救うために予防接種のワクチンを購入することに用いられます。この革新的なマッチングファンドには、現在までに総額 7,800 万ドルの寄付が集まっています。今回寄付を誓約したコミック・リリーフ、末日聖徒慈善事業団（LDS チャリティーズ)、ボーダフォンの 3 団体の他に、英国国際開発省とビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団が追加で寄付を行う予定です。

2013年度 クリスタル賞

今年度のフォーラムのクリスタル賞は 3 名の文化人に授与されました。本賞は、自分の活動分野で活躍を続けながら世界情勢の改善のために貢献したアーティストに贈られるものです。ブラジル人のビジュアル・アーティストであるヴィック・ムニーズはプロジェクトの社会性が評価されました。ブラジルでごみを拾って暮らす人びとの生活を追った 2010 年のドキュメンタリー作品「ごみアートの奇跡」（原題 “Waste Land”）はアカデミー賞にノミネートされ、サンダンス映画祭で最優秀観客賞を受賞しています。パキスタンの映画監督であるシャーミーン・オベイド・チノイは、人権、女性の権利、難民問題を取り上げた作品が評価されました。同監督は、パキスタンでアシッド・アタックの犠牲者となった女性を取り上げた「セービング・フェイス」で 2012 年にアカデミー賞（短編ドキュメンタリー賞部門）を受賞し、2010 年に「パキスタン : タリバンの子どもたち」（ドキュメンタリー部門）でエミー賞を獲得しています。アカデミー賞主演女優賞に輝いたこともあるシャーリーズ・セロンは、出身国の南アフリカで行っている同性愛者や女性の権利のための活動が認められて受賞となりました。彼女は 2007 年に「シャーリーズ・セロン・アフリカ・アウトリーチ・プロジェクト」を設立し、アフリカ人の若者を HIV の感染から守る活動を行っています。詳しい情報は以下のサイトをご覧ください。
http://www.weforum.org/videos/crystalaward-ceremony

ダボスで注目されたレポート およびイニシアティブ

「レジリエント・サプライチェーンの構築に向けて」
東日本大震災と津波、ハリケーン・サンディ、タイの洪水などの大規模災害によって、グローバル・サプライチェーンが途絶するリスクが顕在化しました。フォーラムのサプライチェーン・リスク・イニシアティブは、今年度のエキスパート・ディスカッションでこの問題に関する報告を行います。
http://www.weforum.org/issues/supply-chain-risk

「貿易の円滑化: 成長機会の価値を評価する」
「貿易の円滑化: 成長機会の価値を評価する」は、サプライチェーンの障壁の削減によって生まれる成長要因を数量化したもので、さまざまな産業や地域から選んだ18の事例をケース・スタディとして紹介しています。自由貿易を促進するために、各国政府に「サプライチェーン全体」として取り組むことを提言しています。
http://www.weforum.org/issues/international-trade

「エネルギー・ビジョン・アップデート2013: エネルギー転換」
このレポートは、エネルギーミックス、エネルギー転換の方法、エネルギー構成の課題や問題を理解するための概念や枠組みを提示しようとするものです。将来のエネルギーシステムにとってエネルギー効率やその他の需要サイドの問題が重要なことは言うまでもありませんが、このレポートではエネルギーニーズの高まりに社会がどのように応えていくかに焦点を当てています。
http://www3.weforum.org/docs/WEF_EN_IndustryVision.pdf

「将来の消費者とのエンゲージメント」
「将来の消費者とのエンゲージメント」は、消費者とのエンゲージメントを深めて消費者行動の変化を理解しようとした企業がどのような知見を得たか紹介しています。また、企業にとって将来重要となる消費者を特定し、そのような消費者の持続可能性の推進に役立つ態度や行動を理解することを目指しています。
http://www.weforum.org/issues/sustainable-consumption

「将来の市民社会の役割」
「将来の市民社会の役割」は、テクノロジー、政治、社会、経済、環境の動向が、市民社会の発展にどのような影響をもたらすか、また、ステークホルダーにとって市民社会が持つ意味にどのような影響を与えるかを検証したものです。本レポートは、セクター間の関係に影響を及ぼす重要なグローバルトレンドの分析を提示し、今後20年の間に市民社会の役割がどのように変化していくかを検討しています。
http://www.weforum.org/reports/future-role-civil-society

「都市開発の今後の展開」

「都市開発の今後の展開」イニシアティブは、都市と連携しながら交通渋滞、医療、ガバナンス、持続可能性、第三次産業をベースにした経済など、都市開発上の重要な課題やリスクに取り組んでいます。本イニシアティブの目標は、合意された解決策を円滑に実行することです。イニシアティブの第一段階では中国における問題に焦点を当てており、中国の国家発展改革委員会都市開発センターとパートナーシップを結びました。年次総会2013で、中国の天津市と協力して策定した「天津計画」が公表されました。
http://wef.ch/urbandevelopmenttianjin

「グローバル・アジェンダ・アウトルック2013」

「グローバル・アジェンダ・アウトルック2013」は、フォーラムのグローバル・アジェンダ・カウンシル・ネットワークの年次報告書です。グローバル・アジェンダに関する年次調査、主要動向や問題点に対するネットワーク・メンバーの意識調査、2012年11月にドバイで開催されたグローバル・アジェンダ・サミット第5回会議やその後の作業部会で収集された新しいデータ、意見、アイデアを融合した内容です。
http://www.weforum.org/reports/global-agenda-outlook-2013

グローバル・フィジカル・インフラストラクチャー

「グローバル・フィジカル・インフラストラクチャー」イニシアティブは、官民パートナーシップの構築に力を注いでおり、さまざまな枠組みやツールの開発を通じて、各国政府がより効果的・効率的にインフラ提供できるよう支援することを目指しています。イニシアティブの主な活動分野のすべてで取り組みの進展を図るために、年次総会2013で複数の会議が行われました。
http://www.weforum.org/industry-partners/groups/iu-infrastructure-urbandevelopment/index.html

「グローバル・リスク・レポート2013」

「グローバル・リスク・レポート2013」は、産業界、政府、学術機関の1,000名以上の専門家にアンケートを実施し、その結果に基づいて50のグローバルリスクのインパクト、発生の可能性、相互作用について分析しています。今年度の調査では、景気低迷が続いて環境問題に取り組む意欲が低下したために、世界のリスクが高まっていることが明らかになりました。調査の回答から発生の可能性が最も高いとされるグローバルリスクは、貧富の差（深刻な所得格差）、次いで持続不可能な政府債務（慢性的な財政不均衡）であり、温室効果ガス排出の増加は3番目でした。
http://www.weforum.org/reports/global-risks-2013-eighth-edition

グリーン成長行動アライアンス

「投資の流れを変える: グリーン成長行動アライアンス」のセッションに、世界銀行グループのジム・ヨン・キム総裁、国連気候変動枠組条約のクリスティアーナ・フィゲレス事務局長、各界のビジネスリーダーが、ケニア、モンゴル、メキシコ、ベトナム、南アフリカなどの新興国の政府首脳とともに参加し、グリーン投資における資金調達ギャップの解消法と民間資金を必要な規模で引き寄せる方法について話し合いました。
http://wef.ch/ggaa12

「グリーン投資レポート」

「グリーン投資レポート」は、水、農業、クリーンエネルギーなどの主要セクターにおける現在の世界的な投資動向についての合意見解を投資家と財政担当者に提供します。現在の投資の流れと気候変動に取り組むために必要とされる投資額とのギャップについても評価を行っています。
http://www.weforum.org/issues/climate-change-and-green-growth

ヘルシー・リビング・イニシアティブ

「ヘルシー・リビング」イニシアティブは、フォーラムが過去数年間、非感染性疾病(NCD) に関して行っていた取り組みをベースにしたものです。イニシアティブの第2段階の基礎固めとして、多様なステークホルダーとの連携を促進するヘルシー・リビング憲章とそのツールキットを作成し、2013年から国・都市レベルで公表する予定です。
http://wef.ch/chl13

ハイパーコネクテッド・ワールド

今日の社会では、変化のスピード、複雑さ、透明性、相互依存性が増大して、前例のない規模の変革が生じています。フォーラムは「ハイパーコネクテッド・ワールド」という新しいイニシアティブを開始して、企業経営者、政府関係者、市民社会の代表と形成したコミュニティとともに、新しいイノベーション・モデル、持続可能な成長のための新たな機会、管理すべき新しいリスクを把握することに取り組んでいます。
http://www.weforum.org/issues/hyperconnected-world

「ニュー・エネルギー・アーキテクチャー（新たなエネルギー構造）」

フォーラムはエネルギー・アーキテクチャー・パフォーマンス・インデックス (EAPI) を開発しました。この指数は世界105カ国をベンチマークとして、エネルギーシステムによる経済成長・開発、環境持続可能性、エネルギーセキュリティ・アクセスについてランク付けを行うものです。EAPIは、政策決定者がエネルギーシステムのパフォーマンスをモニターするためのツールであると同時に、パファーマンスを向上させるべき分野がどこかを評価するためのベースとしても用いることができます。
http://www.weforum.org/issues/new-energy-architecture

農業の新しいビジョン

「農業の新しいビジョン」イニシアティブは、農業分野での投資拡大とパートナーシップの構築を目指しています。本イニシアティブの新しい報告書「農業の新しいビジョンの実現: 新しい行動モデル」は、2013年に国家的パートナーシップの影響力を拡大するための次の一歩を紹介しています。
http://www.weforum.org/issues/agriculture-and-food-security

サイバー・レジリエンスのためのパートナーシップ: 21世紀の経済を支える重要な要素

デジタル・トランスフォーメーションの大幅な進展により、共有されるデジタル環境の保護やレジリエンスを高めることが、企業や国の経済成長の重要な原動力となることが明らかになっています。この認識のもと、年次総会2012で、25カ国15セクターにわたる80以上の企業と政府機関が連携して「サイバー・レジリエンスのためのパートナーシップ」イニシアティブを創設しました。本イニシアティブに参加する組織のリーダーは、すべてのデジタルユーザーにレジリエントなデジタル環境を提供するというコミットメントを表明し、本イニシアティブの原則に署名しています。
www.weforum.org/cyber

反汚職パートナー・イニシアティブ (PACI)

PACIはグローバルな反汚職イニシアティブで、世界的大企業や地域を代表する有力企業の最高経営責任者の支持のもとで2004年に開始されました。各企業が反汚職ポリシーや制度を策定し、実施することを支援するために、PACIはピアレベルの交流を後押ししています。年次総会2013では、モンゴルとフィリピン両国の大統領およびペルー首相が汚職と戦うことを誓い、PACIのプラットフォームを通じて反汚職運動に協力するよう企業に呼びかけました。
http://www3.weforum.org/docs/IP/2013/PACI/WEF_PACI_AnnualReport_2012.pdf

「ヨーロッパの競争力の再構築」

「ヨーロッパの競争力の再構築」レポートは、ヨーロッパにおける競争力強化の取り組みに注目しており、競争力回復のために実施可能な措置や、最適な実施のために考慮すべき要因など、政策決定者のヒントになるような情報を厳選して紹介しています。
http://www.weforum.org/issues/competitiveness

「財政イメージの再構築」

フォーラムのファイナンシャル・サービス・インダストリー・パートナー・グループは、新しいプロジェクトや継続中のイニシアティブ（「社会における金融の役割」、「持続可能でレジリエントなヨーロッパに向けて」、「将来の社会保証制度の構築」、「金融包摂」など）の新規パートナーの開拓や新規機会の発掘のために、年次総会2013でさまざまな活動を行いました。
http://www.weforum.org/industry-partner-groups

パーソナルデータ再考イニシアティブ

パーソナルデータは、デジタル・エコノミーの成長に必要不可欠な新しい資産の１つとなっています。年次総会では、産業界、政府、市民社会を代表する専門家が、パーソナルデータの有用性を高め、個人情報の保護と個人の権限の強化を実現しながら、新しい価値を創造することができるルールを共有できるか模索しました。
http://www.weforum.org/issues/rethinking-personal-data

「ロシア連邦のためのシナリオ」

フォーラムのストラテジック・フォーサイト・チームにはシナリオ立案の豊富な経験があります。年次総会2013ではロシアのメドヴェージェフ首相が見守るなか、「ロシア連邦のためのシナリオ」を公表しました。本シナリオは2030年までのロシア経済の発展に着目しており、ロシアの産業界、政策決定者のほか、さまざまな分野の専門家や投資家と密接に協力しながら、一年をかけて作成されました。
http://www.weforum.org/reports/scenarios-russian-federation

持続可能な医療制度

「持続可能な医療制度のためのシナリオ」は、フォーラムの医療およびストラテジック・フォーサイト・チームの専門家とマッキンゼー・アンド・カンパニーが協力して、医療・保健の将来について検討したものです。過去数年にわたりフォーラムとパートナーは、200名以上の医療分野のリーダー、政策決定者、専門家と連携して、長期的かつ総体的な観点から「2040年の医療制度とはどのようなものなのか？」という視点を中心として、持続可能な医療制度を分析することを目指してきました。この成果は「持続可能な医療制度レポート」としてまとめられました。
http://www.weforum.org/issues/scenarios-sustainable-health-systems

ウォーター・リソース・グループ（WRG）

官民セクターの協力により1,200万ドルの資金を得た「ウォーター・リソース・グループ（WRG）」は、水の安全保障上の問題があるために経済成長を妨げられている国々や、世界中のさまざまなセクターの企業との連携を進めています。WRGの目的は、水に関するディベートに新しいアクターを招き入れ、水の専門家ではなくても社会的影響力のある人たちに水資源への関心を持ってもらうために情報をわかりやすくまとめ、各ステークホルダーがセクターを超えてともに活動するための手段や方法を提供することです。WRGは、水問題に関する世界的規模の官民および市民社会による新しい連携のモデルとして、年次総会2012で創設されました。現在この事業は世界銀行グループを代表して国際金融公社 (IFC) が主催しています。
http://www.weforum.org/issues/water

職場における健康改善アライアンス

「職場における健康改善アライアンス」は世界経済フォーラム2010で設立され、125カ国200万名の労働者に関する指標を収集してきました。現在は職場における健康指標のグローバル・ベースラインの開発に取り組んでおり、新しいレポート「正しい投資: 従業員の健康と健康指標の影響力」でその概要を紹介しています。
http://wef.ch/wwa13

逆境における リーダーシップ

年次総会2013では、世界経済は回復しているとの楽観的な見解が広がりました。確かに、世界的な経済危機は収束に向かい、経済は回復基調にあるように見えます。世界中の国々が、構造改革に取り組んでいます。米国の政治家は財政赤字の削減と格闘し、ヨーロッパの国々は国民に重い負担を強いる緊縮財政を実施しています。中国は内需中心の経済に転換しようと努めており、ブラジルやメキシコなどの新興市場は、生産性の向上と成長要因の多様化を目指した改革を行っています。

**「ダイナミズムにどんな代償を払ってもいいというわけではありません。
私たちが望んでいるのは危機や混乱に耐えられるダイナミズムです。」**

アンゲラ・メルケル ドイツ首相

レジリエントな制度を構築する

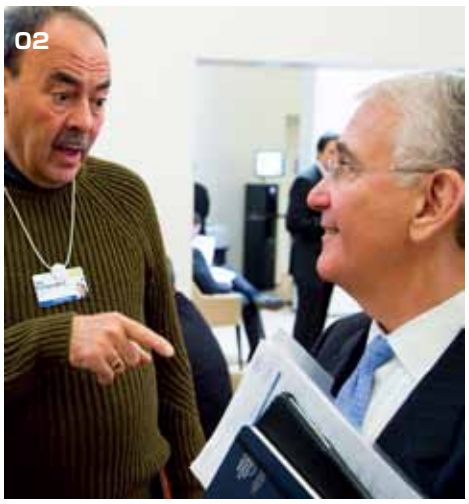
今日のように予測不可能な世界では、リーダーシップとは、人々の期待を管理することを意味すると同時に、たとえ世論調査の結果や取締役会でのやり取りに頭を悩ますことになっても、リーダーが必要な変革を実行することでもあります。特に事態が急を要する場合は、リーダーは大胆な手段を講じなければなりません。イタリアのマリオ・モンティ首相はスピーチで参加者に向かって次のように述べました。「私たちは容易に達成できる目標を目指していたわけではありません。もっと大きな目標に向かっていたのです。私の経験から判断すると、改革に抵抗する人たちに政府が対抗できなければ、改革が成功する見込みはありません。つまり、逆境のときにこそリーダーシップの真価が問われるのです。そして、大きな困難があるにもかかわらず、リーダーシップを発揮できることがあります」。

そうに違いありません。金融危機以降、リーダーを取り巻く状況は変化し、レジリエンスの構築とダイナミズムの創出は密接に関連し合うようになっています。多くの参加者が、経済成長を促し雇用を生み出すために、取り組みを倍加させなければならないと訴えました。ドイツ銀行取締役会およびグループ経営執行委員会共同会長であり、2013年度の金融サービス・インダストリー・ガバナーズの共同議長であるアンシュー・ジェイン氏は次のように述べています。「中央銀行のバンカーが背負っている重荷を、遅かれ早かれ、私たちが背負うときが来ます。政府と経済界は中央銀行がやり残した仕事を引き継いで、人為的な過剰流動性の供給から、実体経済の真の成長、明確な政策、前向きなアジェンダへとバトンを渡す必要があります。これは私たち全員が共有している課題です」。

これは、世界経済危機の打撃を最も大きく受けた先進諸国、あるいは債務危機に翻弄された欧州諸国だけの課題ではありません。世界経済の新しい成長の極として迎えられたBRICS諸国（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ）などの新興国にもやるべきことがあります。例えば、輸出と国内需要の拡大で成長を促進するには、インフラ投資が不可欠です。経済競争力を強化するには、構造改革を行い、危機や混乱に対するレジリエンスを強化する必要もあります。欧州中央銀行（フランクフルト）のマリオ・ドラギ総裁は、「財政再建に取り組むことに躊躇している余裕はありません。」と述べました。

「景況感は改善しています。むしろ良すぎるといってよいでしょう。期待値を適切に管理する必要があります。」

アクセル・A・ウェーバー
UBS（スイス）取締役会会長兼世界経済フォーラム年次総会 2013 共同議長



01： ダボス・ディベート・タイムのパネリストたち。テーマは「逆境におけるリーダーシップ ー 意思決定力を強化する」
02: ジョー・ショーンドルフ（左）アクセル・パートナーズ（アメリカ）パートナー、サミュエル・ディ・ピアッツァ、シティグループ（アメリカ）、インスティテューショナル・クライアント・グループ副会長
03: デービッド・キャメロン英国首相、アンゲラ・メルケルドイツ首相
04: ジェイコブ・A・フレンケル（左）JPモルガン・チェース・アンド・カンパニー（アメリカ）JPモルガン・チェース・インターナショナル会長、朱民、国際通貨基金 (IMF) 副専務理事（ワシントンDC）

同じことが企業に対しても言えます。企業経営者は、たとえ危機に直面しても、冷静さを保ち、責任を担う準備をしなければなりません。また、誤りや失敗から学び、必要な調整や修正を行うことが重要です。そうすることで企業は将来の危機や混乱に耐えられるのです。リスクテイクとリスクマネジメントのバランスをとる必要があり、企業の経営戦略にリスクマネジメントを導入することが重要です。企業の製品は、製造から流通にいたる世界規模のサプライチェーンの各段階を移動しなければならないからです。「棚にパンが並んでいないようなパン屋にはなりたくありません」と、ヘンリー・シャイン（アメリカ）のスタンレー・M・バーグマン会長兼最高経営責任者は語りました。

危機後、世界経済と金融システムの問題についての議論は主にG20で行われるようになりました。歴代の議長国はレジリエント・ダイナミズムまたは持続可能な発展を促進する改革をアジェンダとして取り上げ、その実現を目指してきました。今年はロシア連邦が議長国を務め、投資、国際通貨システム、金融規制、IMF改革、雇用創出、イノベーション促進、インフラ開発という問題で、イニシアティブまたは共同行動の採択を目指します。

G20の課題は、危機対応グループから今後長期にわたって世界経済の構造改革を進める信頼される仲介役へと、役割を転換することです。世界経済が崩壊の瀬戸際から脱出した今、危機によって強化されていた国際社会の結束力や協調性が弱くなるのは不思議なことではありません。経済が回復を見せるなか、協調精神を維持するのは難しくなるでしょう。成長を取り戻したり、国内政治が介入する場合はなおさらです。特に、政府と企業、なかでも銀行に対する信頼が失われており、その正当性や妥当性をめぐる戦いは一段と厄介なものになっています。皮肉なことに、回復過程にある現在よりも危機の最中のほうが、意思決定は容易だったのです。

01

02

「一人ひとりが、たとえわずかであっても、自らを変えていく必要があるのです。」

西田厚聰
東芝（日本）取締役会長、世界経済フォーラム年次総会 2013 共同議長

意思決定力を強化する

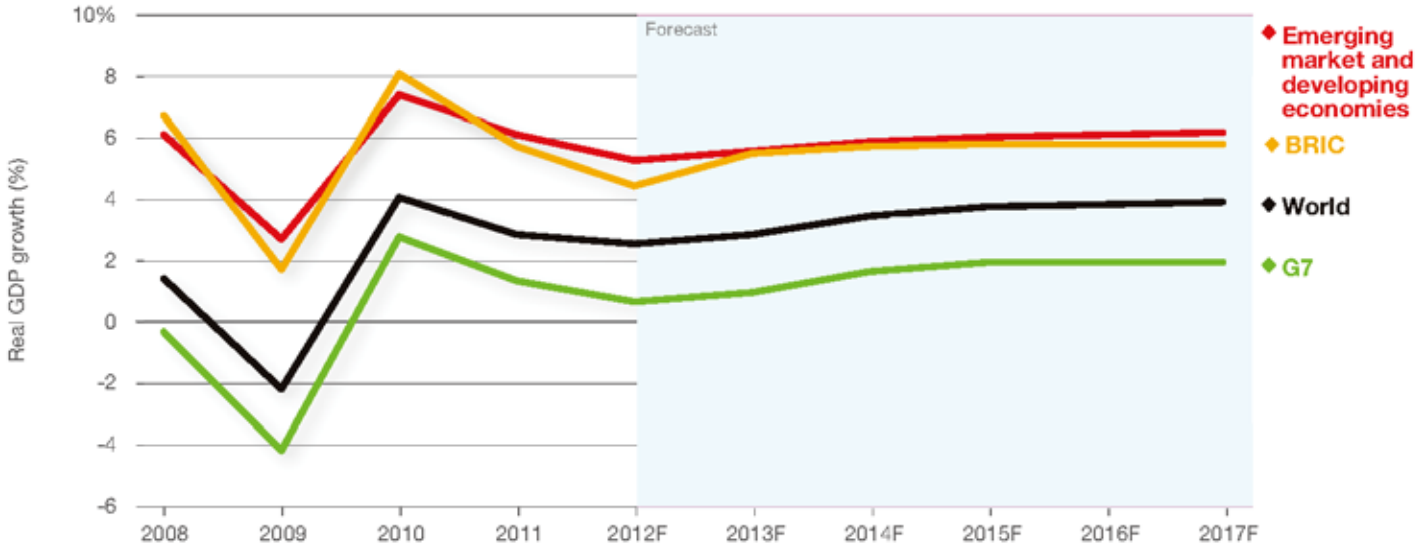
今日のリーダーは、目前の課題に即断即決する必要に迫られており、短期的な課題に集中しがちになっています。こうした時代に、気候変動、グローバル・ガバナンス、グローバル・セキュリティといったいつ発生するかわからない長期的な問題に、リーダーが再び集中できるようにするにはどうしたらよいのでしょうか。年次総会の最初に行われたソロ・セッションでノーベル賞受賞者のダニエル・カーネマン教授は、社会は意思決定の心理的側面に注意を向け、長期的な思考と短期的な思考は異なるものであることを忘れないようにする必要があると語りました。教授の言葉によれば、私たちは「速い思考（ファスト・シンキング）と遅い思考（スロー・シンキング）」の両方が必要なのです。

「一番の問題は、しっかり時間をかけて問題を考え、行動を起こす時間があるかということです。鉄が熱いうちにリーダーたちが協力できるかどうかは、たいていは政治的な問題です。」とカーネマン教授は話しました。

また、リーダーは、レジリエンスとダイナミズムの両方を促進するための方法を学ばなければなりません。韓国前首相で現在は韓国貿易協会 (KITA) 会長であるハン・ドクス氏は次のように述べました。

BRIC諸国、新興市場、発展途上国が世界経済の成長を牽引し続ける
世界と一部の国のGDP成長率

出典: 国際通貨基金「世界経済見通し」(2012年10月)、 PwC分析
備考: 発展途上国の定義はIMFの定義に基づく。GDPは実質増減率（前年同月比）。BRIC諸国全体の成長率は、名目GDPで加重した平均実質GDP成長率に基づく。



01： テレビ中継されたAPディベート「経済のダイナミズムの創出」
02: シェリル・サンドバーグ（左）Facebook最高執行責任者兼取締役（アメリカ）、クリスティーヌ・ラガルド国際通貨基金 (IMF) 専務理事（ワシントンDC）、ルブナ・オラヤン オラヤン・ファイナンシング・カンパニー副会長兼最高経営責任者（サウジアラビア）
03: 「天然資源の背景」に関するセッションのパネリスト
04: ジャック・アタリ（左）プラネットファイナンス会長（フランス）、ナイム・モイセス カーネギー国際平和財団上級研究員（国際経済）（アメリカ）

「雇用という根本的な問題が解決されていません。世界には2億人の失業者がいるのです。」

フレデリコ・クラード
エンブラエル社長兼最高経営責任者（ブラジル）；年次総会 2013 共同議長

01：ドミトリー・メドヴェージェフロシア連邦首相、クラウス・シュワブ 世界経済フォーラム創設者兼会長
02: テレビ中継されたCNBCディベート「国際金融の背景」

「私たちはもう以前のように成長できないかもしれません。発展途上国でさえその例外ではないでしょう。これは新しい考え方です。しかし、レジリエンスとダイナミズムを同時に実現することは可能です」。

リーダーには、時として勇気が必要になります。リーダーシップとは結局、革新を起こすことへの不安や失敗することへの恐れを克服することなのです。「リスクを取らないでいたら、あっという間に取り残されてしまいます。業績が好調な企業のリーダーはリスク・テイカーであることが多いものです。特に困難な状況にあるときほどリスクを恐れません。最高のリターンはむしろ他の人と違う方向に進んだときに得られるからです。1年後に現状を変える決意をしても、チャンスは訪れません。今こそリスクに対して期待できるリターンを考慮するときです。」とシスコ（アメリカ）のジョン・T・チェンバーズ会長兼最高経営責任者は語りました。つまり、企業や政府の代表は不安を克服して、リスクを取れということです。実際のところ、リーダーシップの本質とはそういうものなのです。

意思決定プロセスは複雑さを増しており、組織内に積極的な参加プロセスがある場合は、関係者全員を含んだ形にする必要もあります。もちろん、女性を意思決定に関与させ、特に現在は人数が限られている経営陣に引き入れることが喫緊の課題であるのは言うまでもありません。教育や雇用の場で女性の数が増加すれば、ガバナンスの改善につながるだけでなく、確実に社会的包括を促進することになります。

短期的な問題ばかりを重視する「短期志向」は別の問題も生み出し、より良い意思決定を妨げています。「リーダーシップは、短期志向の対極にあるものです。」とモンティ首相は参加に語りました。イタリアは「グローバル化の課題に取り組むことができず」、現状維持と先延ばしの政策を取ったために、最悪の事態を迎えました。イタリアの競争力は落ち込み、政府債務は急増しましたが、既得権を持つ人びとが根強い影響力を持ち、改革に抵抗したために、イタリアのリーダーは旧来の秩序に立ち向かうことはありませんでした。

企業、政府、市民社会のどのような立場にある人にとっても、長期的視点で考えるための効果的な方法は、イノベーションの必要性を理解することです。これについて、東芝（日本）の西田厚聰取締役会長（世界経済フォーラム年次総会2013共同議長は、「一人ひとりが、たとえわずかであっても、自らを変えていく必要がある」と述べています。企業や政府は現場や草の根の力を活用すべきであり、「私たちに必要なのは、誰もが生み出すことのできる小さなイノベーションを積み重ねていくことなのです」。

それでも、すべてのイノベーションが価値のあるものとは限らない、とハーバード大学経営大学院（アメリカ）のクレイトン・クリステンセン教授（経営学）は言います。製品寿命を延ばしたり、効率を上げるだけのイノベーションもあるからです。そのようなイノベーションよりも、個人や社会に権限を与えることにつながるイノベーションや破壊的イノベーション、つまり、T型フォードやスマートフォンのように市場のルールを変えて、成長や雇用を生み出すイノベーションが必要です。しかし、投資資金のほとんどは効率を上げるイノベーションに供給され、個人や社会に権限を与えるイノベーションには供給されていません。前者のイノベーションの方がリターンを短期間で回収できることが多いからです。

「私たちはすでに資金を豊富に持っているのに、そうでないかのようにひたすら投資を続けています。けれども、成長を生み出すイノベーションには投資していないのです。」とクリステンセン教授は語りました。

リーダーは、リスクを取るために必要となるスキル、人材、知識を獲得するか、育成する必要があります。ところが、不確実性があるから前進できないとか、未知の変化だから受け入れられないという状況が見受けられます。「前例がないから前に進めないなんて、はっきり言って犯罪的です。」とベイン・アンド・カ

ンパニー（アメリカ）のオリット・ガディッシュ会長（世界経済フォーラム・ファンデーション・ボード・メンバー）は述べています。

テクノロジーとデザインが鍵となるでしょう。今日の複雑に相互接続された世界では、意思決定は垂直的ではなく水平的に行われるようになっています。新たに「ネットワーク型の意思決定スタイル」が生まれ、主にソーシャルメディアの普及によって急速に広まっています。ロードアイランド・スクール・オブ・デザイン（アメリカ）のジョン・マエダ学長（グローバル・アジェンダ・カウンシル「リーダーシップの新しいモデル」メンバー）によれば、ソーシャルメディアによって消費者と企業CEOが直接コミュニケーションを取ることが可能になり、こうしたフラット化への圧力が生じたことで、多くの組織の階層構造が揺らいでいると言います。マエダ氏は、リーダーはデザインの概念を用いることで、意思決定力を強化できると考えています。視覚表象や空間表象を用いてタスクや課題を認識すれば、時間の管理が容易にでき、優先順位の設定に頭を悩ませることが少なくなるからです。

ネットワーク化が進んだ社会では、データや情報を活用するスキルが必要不可欠となります。リーダーはこのようなスキルを身に付けなければなりません。「データを自分で管理し、データから価値ある情報を引き出すことができる人が大きな力を持つようになります。データを持っていて活用できる人とそうでない人との格差が広がるでしょう。」とアイストラテジーラボ（アメリカ）のピーター・コルベット最高経営責任者（グローバル・シェイパー）は話しました。

マサチューセッツ工科大学（アメリカ）メディアラボの伊藤穰一所長（グローバル・アジェンダ・カウンシル「情報化社会」メンバー）は、イノベーションの目的、さらに言えば、革新的な意思決定の目的とは、効率を高めることではなく、抜本的な構造改革を行うことにあると指摘し、メディアラボにおける「デザイン原理は、世界をより効率的にすることではなく、システムをよりレジリエントに、より頑健にすることです。」と語りました。より効率的なシステムにするための教育だけを行えば、「子どもたちは大量生産社会に適した従順な人間として成長することになります。しかし現実にはオートメーション化が進展しており、人間にはクリエイティブさが一層求められているのです」（伊藤氏）。

教育とスキル
雇用の現状

年次総会で国際労働機関のガイ・ライダー事務局長は、雇用を生み出さない経済成長は真の成長ではないと警告しました。「雇用問題は、私たちが直面している経済問題の一部ではありません。それこそがすべての問題の中心なのです」。金融危機は収束しつつあるように見えますが、雇用市場が発しているサインは全く異なるものです。

雇用がなければ経済は成長せず、また、経済が成長しなければ雇用は生まれません。これ以外に難問があるでしょうか。世界では7,500万名以上の若者が失業状態にあり、その数は増加しつつあります。

その一方で、雇用者は、十分なスキルを持った労働者がいないと嘆いています。皮肉なことに世界中で多くの仕事が欠員のままになっています。ヨーロッパでは2,500万名の人が職を探しており、その大半は若者ですが、300万名の欠員が補充されていません。パネリストは、企業が必要とするスキルや知識を教えていない教育制度にも一因があると指摘しています。

ハードスキルだけでなく、効果的なコミュニケーション、対人関係、協調性、対立解決のようなソフトスキルを、理想を言えば子どもの頃から学び、身につけることが求められています。企業、NGO、政府、子どもの親、失業者など、あらゆるセクターの人びとが協力して、この問題に取り組むことが必要です。

義務教育の必要性を指摘したパネリストもいくつかのセッションにいました。次の大発明やガンの治療薬のヒントは、学校に行けないバングラデシュやインドの若者の頭の中に閉じ込められているかもしれません。若者がクリエイティブな力を自由に発揮できるようにするには、まずは識字率を上げることが必要です。

その次の大きなステップはオンライン教育の普及です。これによって隠れていた価値が姿を現すでしょう。今後10～20年の間に、地球上のすべての人びとが教育を受けられるようにしなければなりません。

個人のレジリエンスを高める

複雑化したハイパーコネクテッド・ワールドでは、リーダーには意思決定力を強化する責任があります。個人のレジリエンスが高いリーダーの特徴は、いかなる逆境においても立ち直り、困難を乗り越える力量を持ち合わせ、その厳しい状況に適応して、チャンスを見出すことができる能力を備えていることです。

リーダーたる人は、意思決定プロセス、個人のレジリエンスを高める方法、正しい選択をして失敗から立ち直る力について、じっくり考えるべきです。何事もきちんと確認し、直感的な判断をしてしまうことを防ぐことで、意思決定力を強化することができます。思考のペースをスローダウンさせることにメリットがあるのです。重要な問題に集中し、中立的に物事をとらえ、じっくりと考える力を身につければ、リーダーシップは成功します。飛行機の自動操縦装置のようにマルチタスクを次から次へとこなすことが、人生の必然というわけではありません。

マインドフル・リーダーシップとは、リーダーが自己認識力を高め、この能力を組織運営能力の一部として活用することを意味します。マインドフル・リーダーシップのための講習を受けた人は、通常は、会議での集中力が講習を受ける前よりも3倍向上します。マインドフル・リーダーシップ研究所（アメリカ）のジャニス・マルトゥラーノ創設者兼取締役によれば、マインドフル・リーダーシップとは、「自分の周りの人びととつながりを持ち、互いのスキルを交換する能力を身につけることを学ぶ」ことや、注意力を維持し、マルチタスクという習慣的な行動をやめる力を獲得することに関連しています。

残念ながら、今日、リーダーが燃え尽き症候群に陥るのは珍しいことではなくなりました。たとえリーダーが燃え尽きてしまっても、仕事を続けたり、組織を運営することはできますが、ビジョンに基づいた意思決定や大胆な行動を取る能力は失われています。個人のレジリエンスの強化には、自らの健康、生産性、注意力、責任感を高めるためのトレーニング、自己内省力、義務感が必要です。

テクノロジーのフロンティア
イノベーションの必要性

年次総会2013の中心となるテーマは「イノベーション」でした。参加者は、革新的かつ実践的、持続可能で、市場ベースのアプローチを用いるパートナーシップにおけるソーシャル・イノベーションについて議論しました。その結果、貧困層を重視したポジティブな社会変革や環境変化を目指すという結論に至りました。世界中の貧しい人びとの生活を変えるために、クリエイティブな才能を持った人たちがソーシャルビジネスに取り組んでいます。また、革新的な開発パートナーシップが創設され、人びとの暮らしや命を守るために毎日活動しています。そのうちのいくつかは過去、ダボス会議で設立されたものです。

デジタル革命によって私たちの社会のあらゆる部分が大きく変化し、ハイパーコネクティビティの時代を加速させています。イノベーションはこのデジタル革命の生みの親であり、科学技術と結びついたイノベーションは、医療、エネルギー、農業、通信、宇宙開発の分野で新たな発展を促し、R&Dによってさらなるイノベーションを生み出しています。

破壊的イノベーションが進行して、CDやDVDはデジタルメディアに、USBフラッシュドライブはクラウドコンピューティングに、フィルムはデジタルビデオに、電球はLEDに取って代わられました。現在までのところ、シェールガスの採掘が最たる破壊的技術であり、再び経済成長を活性化させる可能性があると言われています。国際エネルギー機関は、2020年までに米国が世界最大の産油国になると予測しています。

R&Dがイノベーションの血液にあたるとすれば、研究者間のコラボレーション、クリエイティブな思考の人びと、起業家、政府は、イノベーションの酸素のようなものです。コラボレーションで生まれる緊張感はクリエイティブなエネルギーへと転換され、地球上に無数にある課題のための新しいアイデアや解決策を生み出すことができます。

イノベーションが必要なのは明らかです。企業、科学界、社会は、2050年までに生まれてくる20億人のニーズに応えるためにも、グローバル・イノベーションのフロンティアを切り拓いていかなくてはなりません。

「現在や将来の課題が解決できるかどうかは、ミレニアル世代のアイデアとエネルギーを取り込めるかどうかにかかっています。」

ムーター・A・ケント
コカ・コーラカンパニー会長兼最高経営責任者
および年次総会 2013 共同議長

今日のリーダーは、責任感のある行動を取らなければ、成功を収めることはできません。世界経済フォーラム創設者兼会長のクラウス・シュワブは、参加者への歓迎スピーチで次のように述べました。世界的な経済危機が収束に向かい始めている今は「大きなビジョンと建設的な楽観主義を持って、将来を見据えるときです。リスクは解消されたわけではありません。私たちがやるべきことは、次のリスクに備えて必要なレジリエンスを構築することです」。

また、社会的責任や道徳的責任にも言及しました。「グローバルレベルで道徳について基本的なコンセンサスがなければ、人類は存続できません」（シュワブ）。

リーダーたる人は、自分についてくる人たち、その組織、その組織が活動する社会において、モデルとなる行動を示す必要があります。汚職は、リーダーシップと資本主義の根幹を蝕み、公平な発展を損なうガンのようなものだとしばしば言われます。トランスペアレンシー・インターナショナル（ドイツ）のユゲット・ラベル代表（年次総会2013共同議長）は、「最初から反汚職の態度を明確に示さなければなりません。そうでなければ汚職はシステムの一部になってしまいます。」と指摘しました。

企業リーダーシップ
柔軟性と即応性

ビジネスとは、本質的に不確実でリスクのあるものです。リスクを取らなければリターンはありません。しかし企業は近年、戦略的失敗、業務上の重大な過失、サプライチェーンの混乱、異常気象、自分勝手に行動する従業員、コンプライアンス違反、市民暴動、テロなど、極端なリスクや予測不能なリスクに直面しています。

このようなリスクを乗り越えるためには、企業はレジリエントでなければなりません。内部ミスや外的ショックに耐える力が必要です。企業レジリエンスの主な要素は、企業の文化と価値観、危機管理システム、専門知識、柔軟で即応性の高い組織構造です。

レジリエント企業を創出するにあたり、経営幹部の役割は重大です。経営幹部、特に最高経営責任者は、組織全体にレジリエントかつ一貫性のある価値観を定着・浸透させる必要があります。経営幹部は危機にあっても冷静さを保ち、最終的な責任を負い、すべてのステークホルダー（株主、従業員、規制当局、影響を受ける人びと・コミュニティ、メディア、一般の人びと）と誠実かつ効果的にコミュニケーションをとらなければなりません。

レジリエント企業は「私たちは重大なミスを回避できるだろうか？重大なミスをしたとき私たちの会社は存続できるだろうか？」と考えます。主なものを挙げると: プランB（代替案）を用意する、誠実かつ入念に提案を調べる人材を雇う、進行中のアイデアやプロジェクトがうまくいかないとき、従業員がそれを報告しても会社に速やかに受け入れられるという相互信頼に基づいた企業文化を醸成する、となります。

経済のダイナミズムを取り戻す

「ギリシャは欧州連合を脱退する」というフレーズは、「ユーロ崩壊」、「中国経済の悲惨なハードランディング」、「アメリカの景気回復の腰折れ」と並んで、2012年に最も多用されたフレーズの一つでした。こうした悲観的なシナリオが跡形もなく消えたわけではありませんが、2013年に入ってから世界経済は底入れしています。経済危機の打撃を最も受けた国さえレジリエンスの基礎が作られたと見て間違いないでしょう。年次総会2013の参加者が感じ取っていたのはこのレジリエンスであり、この力を高め、強化していかなくてはなりません。

「私たちは成長をもたらす政策を打ち出す必要があります。」

アンドリュー・N・リバリス
ダウ・ケミカル・カンパニー会長兼最高経営責任者（アメリカ）; 年次総会 2013 共同議長

包括的繁栄を実現する

何が何でも成長を目指す経済モデルは、危機後の世界ではもはや機能しない、というのが大方の見解です。そのようなモデルは環境を破壊するだけでなく、一握りの人びとに富の集中をもたらす傾向があります。忘れてはならないのは、世界金融危機によって、ヨーロッパと米国だけで1,100万名もの雇用が失われたことです。しかも、そのほとんどは若者でした。経済協力開発機構（OECD）のアンヘル・グリア事務総長は、「グリーン成長、社会、構造、制度に対してアプローチしよう。Go green, go social, go structural, go institutional。これが進むべき道です。」と述べました。

この新たな成長ビジョンは、包括的繁栄を実現することに重点を置いています。しかし、仕事の内容や質にかかわらず、誰もが同じ賃金を支払われるという意味ではありません。貧しい人に配分するために政府が億万長者の財産を没収するという意味でもありません。公平性と包摂性を高める環境を整えることが、各国に求められています。

米国下院院内総務のエリック・カンター議員（バージニア州選出・共和党）は、「すべての人が公平な機会を持つこと、いかなる人も不正な利益を得ないことを、私たちは政府の方針として示す必要があります。」と述べました。そうした方針は明示されるだけでなく、誠実に履行されなければなりません。つまり、政府、企業、市民社会が、性別、年齢、人種にかかわらず、すべての人に平等な機会を与えるために、積極的な取り組みを行う必要があるのです。

企業の上層部にいる女性の数は増えています。私たちは格差解消に向けて確実に前進していますが、「経済的な意思決定における女性」についてのセッションでは、世界的に見れば経済的な男女格差はほとんど縮小していないというデータがパネリストによって提示されました。男女格差を解消することが国際競争力の強化や経済パフォーマンスの向上につながることを裏付ける学術研究が数多く発表されているにもかかわらず、統計データが示すように、依然として女性の社会進出は遅れています。

投資銀行のゴールドマン・サックスは、日本で雇用における男女平等が実現された場合、日本の国内総生産（GDP）は15%押し上げられると推計しています。日本はこの20年間、デフレと景気低迷に陥っており、世界経済フォーラムの「グローバル・ジェンダー・ギャップ・レポート」によれば、日本は135の調査対象国のうち102位にとどまっています。

もう一つの懸念は、世界金融危機の影響を受けて職に就くことができない若者が多数いることです。南アフリカでは15～24歳の労働人口の半数が失業しています。若年層の失業率は、ユーロ危機の震源地であるギリシャで44%、以下、ポルトガル30%、イタリア29%、ポーランド26%、フランス22%となっています。世界では約7,500万名の若者が失業状態にあります。

こうした若者は、男女とも、インスタント・コミュニケーション、ソーシャルメディア、インターネットを使い、地球の裏側に住んでいる人とつながっているミレニアル世代（ミレニアルズ）に属しています。最終的にはエジプト、リビア、チュニジアの政権崩壊に至った「アラブの春」で、抗議行動を組織したのがこのようなテクノロジーを駆使するミレニアルズだったのは驚くにあたりません。多くのミレニアルズが職に就けない状況では、現状に対する不満が自暴自棄や暴力として噴出してしまうこともありえるのです。

01： ダナ・グリュックスタイン トライブス・イン・トランジション・エデュケーション・ファンド（アメリカ）写真家
02: エリック・カンター 米国下院院内総務、アリ・ババジャン トルコ副首相（経済担当）
03: テレビ中継されたCNBC・アフリカ・ディベート「アフリカリスクを回避する」

自分の国の富が公平に配分されている人びとの数は最大でどれくらいなのでしょうか？ダボスで行われたパネルディスカッションの多くで、教育や職業訓練の重要性、包摂的繁栄の実現の必要性が繰り返し強調されました。潘基文国連事務総長は次のように述べています。「私は子どもの頃、青空学校で学びました。教室がなかったからです。」「教育のおかげで現在の私があります。教育によって夢が叶えられたのです」。

こうした願望はスウェーデンではすでに実現されています。スウェーデンはすべての国民に、大学・大学院教育を含むすべての教育を無償で提供しています。あるパネリストが語ったように、教育が有償であれば、排除や不平等を生み出す恐れがあります。授業料を払えない人が必ずいるからです。教育無償化の方針をとっていることもあり、スウェーデンはジニ係数が0.26と世界で最も低い国の一つになっています（ジニ係数は0が完全な平等、1が完全な不平等を表す）。

上記のような社会支出は、スウェーデンが1990年代に経験したような大幅な財政赤字を生み出す可能性があります。しかし、現在はテクノロジーが発達したおかげで、教育のコストを下げることができます。例えばオンライン教育は、遠隔地にいる何十億という人びとに知識やスキルをコスト効率の良い方法で伝えることができます。学習者同士の交流やインターネット上の仮想の教室にいる先生とのやり取りも可能です。マサチューセッツ工科大学（MIT）のラフェール・リーフ学長は次のように述べています。「こうしたツールは本当に強力です。MITだけでなく世界中のキャンパスで現在行われている教育を大きく変えることになるでしょう。」「私たちに限界があるとしたら、もう自分の想像力だけです」。

多くの国で若年層の高失業率が問題化
2011年の若年失業率（一部の国）

出典: 国際労働機関「主要労働市場指標」
備考: 若年失業率とは、15～24歳の労働人口に対する失業者（就業の意志を持っているが職に就けない人）の割合をいう。
労働人口と失業の定義は国によって異なる。平均実質GDP成長率は名目GDPで加重した値。

経済への信頼を再構築する
年次総会では、未来に目を向けながらも、世界の国々、特に欧州と米国を苦しめるマクロ経済の問題に労力とエネルギーが費やされました。この他には、世界金融危機に対応するために中央銀行がやむなく導入した非伝統的な金融政策、先進国における指導者交代および政治的課題、地政学上・安全保障上のリスクがある地域に関する問題が検討されました。

01： フォーラム・ワークショップの参加者
02: デービッド・キャメロン英国首相、トーマス・L・フリードマン「ニューヨークタイムズ」外交問題担当コラムニスト、アメリカ）コラムニスト、潘基文国連事務総長（ニューヨーク）、ヘレン・ゲイル CARE USA（アメリカ）代表兼最高経営責任者（グローバル・アジェンダ・カウンシル「貧困と持続可能な発展」所属）、ラニア・アル・アブドラ王妃（ヨルダン・ハシェミット王国）、ポール・カガメ ルワンダ共和国大統領、ビル·ゲイツ ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団（アメリカ）共同会長、ポール・ポルマン ユニリーバ（イギリス）最高経営責任者
03: グローバル・シェイパーズとクラウス・シュワブ 世界経済フォーラム創設者兼会長
04: アブドッラー2世・イブン・アル・フセイン・ヨルダン国王陛下（ヨルダン・ハシェミット王国）
05: ラウラ・チンチージャ コスタリカ大統領

米国連邦準備制度（FRB）に続いてヨーロッパと日本の中央銀行は、経済への信頼を再構築し、経済活動を活性化させる目的で、国債やその他の資産を直接購入する量的緩和政策を開始しました。中央銀行のバランスシートを拡大したことで、金利は低く抑えられ、金融市場の安定につながりました。

総会の最終セッションで、アクセル・ウェーバーUBS（スイス）取締役会会長（年次総会2013共同議長）はこの点を強調し、世界経済の現状に自己満足的な安心感を抱くことを戒めました。「中央銀行は根深い問題を解決できたわけではありません。中央銀行が時間稼ぎのために買った時間を、構造改革の信頼性を高めるために用いる必要があります。たとえ赤字でも、投資資金として活用されているのであれば問題はありません。景況感は改善しています。むしろ良すぎるといって良いでしょう。期待値を適切に管理する必要があります」。

しかし、参加者の中には量的緩和策の実現可能性と有効性に疑問を呈する人もおり、中央銀行が紙幣を増刷するという政策は、企業行動や景気循環に影響を及ぼし、最終的には、経済への信頼感を再構築するよりも打撃を与える可能性があると指摘しました。量的緩和は将来のある時点で終了させなければならず、中央銀行が巧みに出口戦略を実行できなければ、世界経済は再び崖下に転落するかもしれないのです。

「私たちにはもう金融政策の余地はありません。財政政策も使い果たしてしまいました。楽観できる状況ではありません。憂慮すべき事態です。」 とグリアOECD事務総長は述べました。これに対し、カナダ銀行のマーク・カーニー総裁は、「主要経済国のすべてに追加的な金融政策を講じる余地がある」と同じパネルで反論しました。総裁はFRBの代わりに話すわけではないと強調したうえで、米国が世界経済を牽引する力を取り戻すにつれて、FRBは非伝統的金融緩和策からの「脱出速度」（カーニー

責任ある資本主義

一段と緩やかなアプローチ

4年前のダボスで、ビル・ゲイツ氏は「創造的資本主義」の必要性を主張しました。世界金融危機が始まる数ヶ月前のことです。危機は起こり、制度と組織に対する一般の人びとの信頼は打ち砕かれました。その後、経済界は何度も「信頼の危機」を乗り越えてきましたが、信頼を再構築する必要性を痛切に感じています。参加者は、短期志向の株主資本主義から長期志向のステークホルダー資本主義に移行する必要性を唱えました。

今年、参加者は、「役立つ資本主義」や「マルチステークホルダーの価値観を触媒にする」ことについて議論しました。これは従来の企業の社会的責任を超える新しいパラダイムです。理想をいえば、企業は公益に資するために、利潤動機を活用すべきなのです。企業は、ゲームのルールを変え、投資家に透明性のある情報やニュアンス情報を提供するために、市民社会や労働組合と連携する必要があります。

国際通貨基金のクリスティーヌ・ラガルド専務理事は、参加者に、世界経済危機は金融セクターを発端とするガバナンスの危機だったと述べました。「（金融セクターは）後ろ暗い闇の片隅に多くの取引を隠し、実体経済を支援する代わりに自分たちの短期的利益を優先した」（ラガルド氏）からです。

アカウンタビリティ（説明責任）がきわめて重要となります。「民間部門の目標は利益だけではありません。付加価値を高め、雇用を創出し、経済を前進させる新しいアイデアを生み出すことも必要です。」「実体経済に対して説明責任を果たすことができる金融セクターが必要です。経済を崩壊させるのではなく、価値を高める金融セクターが必要なのです」（ラガルド氏）。

経済界を代表する企業のトップが、企業のミッションに社会的目標を加えることに同意しました。そうでなければ、企業は最終的には破綻し、人類は次の世紀が要求する課題に対応できないでしょう。

ロイヤルDSM（オランダ）のフェイケ・シーベスマ最高経営責任者兼取締役会長は、「企業は、かつてないほど力と資金を持っています。地球の大半を破壊することさえできます。影響力が大きいのなら、責任も大きくなります。」と述べ、政府だけでは、気候変動、資源不足、食料不足などの世界的問題を解決することはできないと語りました。企業が一段と踏み込んだ取り組みが必要なのです。

総裁）を確保するために財政引き締めのペースを調整することになり、これが各国中銀の目安になるだろうと話しました。

今のところ、中央銀行の金融政策や金融セクターの活動は成果を生んでいます。国際通貨基金（IMF）のクリスティーヌ・ラガルド専務理事はヨーロッパの経済問題に対する取り組みを評価して、「過去18カ月に成し遂げられた仕事は素晴らしいものです。」と述べ、「そのまま前進を続ける必要があります。一般の社会通念に挑む必要があるのです。一般通念によれば、事態が好転すると、人間は緊張が緩みます。しかし今はリラックスしている場合ではありません。」、「崩壊は回避することができました。しかし、再び危機に陥ることのないように警戒しようではありませんか。まだ安堵するときではないのです。」と有名になった信条を繰り返し語りました。

地政学上・安全保障上のリスクがある地域が存在していることが、事態を複雑にしています。マリの政情不安は西アフリカ全体を不安定にする可能性があります。イランと北朝鮮は核武装化への道を歩んでいます。シリアは内戦状態にあり、中国と日本、中国とフィリピンの間の領土問題は過熱しています。アメリカとヨーロッパの景気が緩やかに回復を続け、経済への信頼感が芽生えはじめている今、上記のリスクにどのように対処していくかが、今後の成長を左右することになるでしょう。

起業家精神に富んだイノベーションを引き起こす

さまざまな課題をチャンスへと変える力こそが、人間の知性を測る尺度です。年次総会はそのような知性を働かせる場でもあります。世界の病理を解決しようと、革新的なアイデアや行動計画が数多く提案されました。

2001年にノーベル経済学賞を受賞したジョセフ・E・スティグリッツ コロンビア大学教授は、「地球温暖化問題に取り組むことは、雇用を創出し、長期的問題に対応する方法の一つになる」と述べました。「炭素に価格を設定すれば、企業は投資の再構築を始めるでしょう。それに対応して金融機関が融資を行えば、経済は再び成長し、新しいグリーンジョブが創出され、世界に大災害を引き起こす可能性のある問題に本格的に取り組むことができます」(スティグリッツ教授)。

金融競争力ランキングで香港が2年続けて首位、米国は第2位
金融発展度指数（一部市場、2012年度）

出典: 世界経済フォーラム ― 金融発展度リポート2012
備考: 世界62の主な金融システムおよび資本市場の金融発展度を、経済成長を支援しているかどうかでランク付けしたもの。本指数で測定される金融発展度は以下の項目のデータに基づいて算出: 制度的環境（金融セクターの自由化、コーポレート・ガバナンス、法規制、契約履行の強制）、事業環境（人的資本、税、インフラ、事業コスト）、金融安定性（通貨安定性、銀行システムの安定性、公的債務危機）、銀行・金融サービス（規模、効率性、財務内容の開示）、ノンバンク金融サービス（IPOおよびM&A活動、保険、証券化）、および金融市場（外国為替市場・デリバティブ市場、株式・債券市場の発展度）。金融アクセス（企業・小売業の金融へのアクセスを含む）の水準も評価。

開発アジェンダ
ローカルからグローバルへ

2015年を達成期限とするミレニアム開発目標（MDG）は実現できない模様です。しかし、極度の貧困を半減させるという野心的なアジェンダについては目覚ましい成果を挙げました。幼児死亡率の引き下げにも実質的な変化が見られます。人類のあり方は、かつてない早さで改善しています。

しかし、開発をめぐる問題は依然として山積みです。市民社会を取り込んだ官民パートナーシップやイノベーションとテクノロジーを原動力とする官民プロジェクトを通じて、そのような問題の解決を図らなければなりません。そのようなプロジェクトはまず地域コミュニティで実施し、地域で成果を挙げた場合、世界レベルで実施することが可能です。

民間部門をパートナーとすることにメリットがあるのは明らかです。ところが、革新的な官民パートナーシップであるにもかかわらず、資金不足で保留となっているプロジェクトが数多くあります。参加者からは「資金はある、足りないのは政治的意志だ」という指摘もありました。例えば、グリーン気候基金は、発展途上国が長期資金を融資する目的で設立された基金ですが、資金がありません。小規模農家のための農業基金も至急に資金が必要です。公的部門は資金を追加投入する必要があります。民間部門の力だけでこのようなプロジェクトを実現することはできません。

科学技術を駆使したイノベーションは、世界を大きく変えることが可能です。また、最も緊急を要する問題を解決することも可能です。医療の分野はそうやって飛躍的な進歩を遂げました。優れたツールはすでに存在しています。しかし、活用されていません。「政治的意思はどこにあるのか？」と参加者は問いかけました。

01： ヴィクラム・チャンドラ（左）NDTV（インド）司会者兼エディター、ビクターL.L.チュウ ファースト・イースタン・インベストメント・グループ（香港特別行政区）会長兼最高経営責任者（世界経済フォーラムファンデーション・ボード・メンバー、グローバル・アジェンダ・カウンシル「日本」メンバー）、ギタ・ウィルヤワン インドネシア商業大臣、ユゲット・ラベル トランスペアレンシー・インターナショナル（ドイツ）代表（世界経済フォーラム年次総会2013共同議長、グローバル・アジェンダ・カウンシル「責任ある鉱物資源管理」メンバー）、アナンド・シャルマ商工大臣（インド）、クラウス・クラインフェルト（鉱物・金属資源産業ガバナーミーティング2013議長兼世界経済フォーラムファンデーション・ボード・メンバー）

02: セッション「アフリカが成長する背景」に参加したティエリー・タノー（左）エコバンク・トランスナショナル（トーゴ）最高経営責任者、ンコサナ・D・モヨ マンデラ・インスティテュート・フォー・ディベロップメント・スタディーズ（MINDS、南アフリカ）創設者兼会長（グローバル・アジェンダ・カウンシル「人口問題」メンバー）

こうした取り組みは「循環型経済」の誕生を後押しするものです。循環型経済は、製品やサービスなどあらゆるものを循環型ライフサイクルの中で再利用し、再び資源として利用するという考え方に基づいています。この考え方は、年次総会に参加した世界経済フォーラムのヤング・グローバル・リーダーズの中で特に注目されています。若いリーダーたちは、直線的な経済発展モデルに基づいた現在の使い捨て型の生産過程を変革することに、新たな起業チャンスを多数見出しているのです。循環型経済では、車やソフトウェアは買うものではなくレンタルするものとなり、定期的に修理、更新、再設計されることになります。

若者がこうした新しいビジネスチャンスを活用できるようにすることが重要です。教育、職業訓練、実習制度が役立つのはこういうところです。特定の人たちを対象とした財政支援も有効です。トルコでは、労働者と企業のニーズがマッチしているかどうか判断できるように、雇用者に代わって国が、初めて職に就いた人の社会保障費を2年間、新卒者の給与を半年間負担しています。女性、長期失業者、障害者の雇用についても同じインセンティブが適用されています。

ミレニアル世代をフォーラムの活動に取り込むため、フォーラムは能力の向上に努めてきました。グローバル・シェイパーズ・コミュニティは、地域社会の情勢を改善するためにミレニアル世代の活動を立ち上げる目的で設立されたもので、1,700名の個人起業家、社会活動家、「ポジティブ・ディスラプター（肯定的な意味での革命家）」からなり、世界に200以上のコミュニティ・ハブがあります。コカ・コーラ社は、シェイパーズのプロジェクトに関するコンテストを実施し、総額10万ドルの資金提供を年次総会で発表しました。

「教育のおかげで今の私があります。教育によって夢が叶えられたのです。」

潘基文 国連事務総長

「世界人口の半数以上は27歳以下の若者です。現在や将来の課題が解決できるかどうかは、どう考えてもミレニアル世代のアイデアとエネルギーを取り込めるかどうかにかかっています。」と、ムーター・A・ケント コカ・コーラカンパニー会長兼最高経営責任者および年次総会2013共同議長は話しました。

特に若年失業者に対しては、仕事だけではなく、起業家精神やイノベーションを発揮できる環境が提供されるべきです。あるパネリストは、多くのミレニアルズは雇われて9-5時の仕事に就くよりも、自分の会社を持ちたいと考えていると述べました。テクノロジーの進歩によって、今日では、起業家になれるチャンスが広がっているのです。

ジム・ハガマン・スナーベSAP共同最高経営責任者は、「人類の歴史上で初めて、私たちは何十億人もの人びとと瞬時にコミュニケーションができるようになりました。しかもそのテクノロジーは誰もが手の届く価格です。」と言います。「このテクノロジーは新しいビジネスチャンスを増大させています。このテクノロジーは、大企業をさらに大きくするものではなく、世界中の人びとを結びつけ、自分で自分の仕事や会社を作ることを可能にするものです」（スナーベ氏）。

人口が多く、ますます豊かになっている中国は、国内外でイノベーションや起業家精神を発揮する可能性を持っています。また、eコマースは中国の国内外の起業家に新たなビジネスチャンスを提供し、中国国民の消費支出の拡大につながっています。10億人のインド、数億人にのぼるブラジル、南アフリカ、インドネシアなどの新興市場の人びとについては言うまでもありません。

起業家精神の育成は子どもの頃から始めるべきです。スウェーデンでは、15歳以上の国民による起業家プロジェクトに、政府が間接的に助成金を与えています。小学校のカリキュラムにも、経営に関する基礎知識を組み込むべきです。政府機関、NGO、起業家は、自ら進んでベストプラクティスの共有やネットワーク作りを行うことが可能です。

銀行などの金融機関は、インセンティブや税制を利用して、ベンチャー企業やその他の企業に積極的に融資を行うべきです。一部の国では、商品やサービスの実際の生産者よりもヘッジファンドマネージャーの方が税率が低くなっています。一方、政府は、失業保険や医療保険などの社会的セーフティーネットを強化する必要もあります。こうした制度が整備されていれば、起業家を志す人は、リスクを取りながらも、安心して新しいビジネスを始めることができるからです。

年次総会では数多くのポリシーや実際的な対策が提案されました。ヨーロッパにおける労働市場改革および財政再建、米国の財政政策をめぐる対立で政治的妥協と迅速な行動を要請する、新興市場における危機対策として、景気刺激的な公共支出を拡大するために公的資金を拡充する、低所得国でのキャパシティ・ビルディングとガバナンスの改善、などの問題が検討されました。スティグリッツ教授は、世界の金融システムはさらに修復が必要であると指摘し、「不透明な店頭デリバティブ取引は現在も続いていますが、そのリスクがどれくらいなのか正確には分からないのです」と述べました。

01： ノリエル・ルービニ ニューヨーク大学レオナルド・N・スターンビジネススクール（アメリカ））経済学・国際ビジネス教授
02: ヴィック・ムニーズ（右）アーティスト（アメリカ）グローバル・アジェンダ・カウンシル「社会におけるアートの役割」メンバー
03: ツァヒャー・エルベグドルジ（中央）モンゴル大統領
04: フォーラム・ワークショップの参加者
05: インタラクティブ・ワークスタジオ
06: ジェームス・S・ターリー（左）アーンスト・アンド・ヤング（アメリカ）会長兼最高経営責任者、ベン・ヴェヴァイエン アルカテル・ルーセント（フランス）最高経営責任者

04

しかしながら、2013年の最優先事項は雇用問題とすべきです。IMFの朱民副専務理事は「1年前ここで私たちが懸念していたことは、ユーロ崩壊の可能性、米国財政の崖、中国経済のハードランディングでした。」と述べ、「あらゆる政策手段を導入したおかげで、そうした問題を回避することができましたが、経済成長は弱く、回復に時間がかかっています。したがって、政策決定者がまずはじめにやるべきことは、2013年を雇用創出と成長の年にすることです。」と続けました。実現すれば、経済のレジリエンスを強化し、経済のダイナミズムの基礎を築くことに役立つはずです。

これに賛同したエンブラエル（ブラジル）のフレデリコ・クラード社長兼最高経営責任者（年次総会2013共同議長）は、「ダボスは楽観的になり過ぎています。雇用という根本的な問題が解決されていません。世界には2億人の失業者がいるのです。」と総会の最後に語りました。

05

「協調行動が取れなければ、次の世代は焼き網で焼かれるような経験をすることになるでしょう。」

クリスティーヌ・ラガルド
国際通貨基金専務理事

06

社会のレジリエンスを強化する

近年の動向が将来の変化の兆候であるとすれば、2013年は世界の安定性に影響を与える様々なリスクを目の当たりにすることになるかもしれません。今日の世界の複雑さ、相互接続性、発展スピードは、こうした見解を実際に裏付けています。しかし、リーダーはすべてのリスクに対処することはできません。そうするには膨大なリソースが必要であり、多くのシステムから相互接続性のメリットを奪うことになるでしょう。

課題はむしろ、システムや社会のレジリエンスを十分に高め、危機から回復できるようにすることにあります。年次総会2013を通じて参加者は、社会のレジリエンスを強化するためにどのような措置が可能かを検討しました。

「輸出はいいが、輸入はだめという重商主義的なバリューチェーンの考え方は、もう時代遅れです。」

アレクサンデル・ストゥブ
フィンランド欧州・外国貿易相、
ヤング・グローバル・リーダー

重要システムを強化する

水資源、デジタル・ネットワーク、医療インフラといった重要システムは複雑で多岐にわたっており、それらの課題の解決にはパートナーシップが必要です。各システムにはそれぞれ固有の特性がありますが、年次総会では、重要システムをより柔軟で、効率的かつ適応的にするための共通のヒントが数多くもたらされました。

ネスレ（スイス）のピーター・ブラベック=レッツマット会長（世界経済フォーラムファンデーション・ボード・メンバー）は、「問題解決に関与する関係者の数が増えれば増えるほど、効率が低下してしまうことを、私たちはみな経験的に学んでいます」。しかし、「私たちが直面する問題は非常に複雑です。あまりに複雑で単独では解決できない場合は、パートナーシップを形成するべきです。」と語りました。

一例を挙げると、気候システムの非線形的変化や、「臨界点（tipping points)」の出現が問題となっています。地球の気候は、過去50年間の人口構成の変化、産業活動、人為的影響によって、根本的かつおそらく不可逆的に変化しました。生態系は高いレジリエンスを持っており、通常は、さまざまなショックを吸収して、再び均衡状態に戻す働きをします。しかし、北極海の氷河融解、サンゴ礁の衰退、種の絶滅などの例が示すように、いったん自然環境が臨界点に達すると、次々に影響が波及していく例（カスケード効果）が数多く報告されています。

その影響は急激で、地球規模に及び、かつ壊滅的なものです。例えば、グリーンランドの氷床の融解は太陽光線の反射率を減少させています。反射率が減少すればするほど、太陽熱を吸収し、それがさらなる氷河の融解を加速させています。こうしたフィードバック・ループは、米国のサブプライム・ローン市場の崩壊が金融システム全体に波及し、世界的な金融市場の不安定化につながったことと、構造的に類似しています。

複雑なシステムの多くに臨界点やカスケード効果が存在しています。これは、重要システムの健全性を測定し、安全に動作させるための閾値の概念を見極めるために、全人類にはもっと優れた手法が必要であることを示唆しています。ジェフリー・サックス コロンビア大学地球研究所（アメリカ）所長は、「政治家、市民社会、経済界が結集するだけでは不十分です。質が高く、独立を維持し、厳密に検証された科学を用いなければ、持続可能な発展に関する問題を打破することはできないでしょう。これが唯一の方法です。」と指摘しています。

ハイパーコネクテッド・ワールド
正しく接続されるために

「ニューノーマル」の世界とは、「常に接続された」世界です。今日の世界を特徴づけるハイパーコネクティビティと相互接続性は、それ固有の重大なリスクをもたらすと同時に、莫大なチャンスを生み出しています。

世界のデジタルシステムが幾何級数的に増大するにつれて、消費者、政府、企業の間で信頼関係を構築する必要性が増大しています。企業が直面している上位3つのリスクのうち、一つはサイバーリスクです。政府は、柔軟性を欠き、すぐに時代遅れになる規制を策定しようとするのではなく、会議召集者としての役割を果たし、産業界とその他のステークホルダーを結集して、サイバーセキュリティの問題の解決を図るべきです。

年次総会2013で、英国政府は、世界経済フォーラムの「サイバー・レジリエンスのためのパートナーシップ」イニシアティブに加入しました。このイニシアティブは、世界中のデジタル・ネットワーク環境を安全かつレジリエントにする目的で設立され、その基本原則にコミットメントを表明した世界25カ国、15セクターの70以上の企業や政府が現在パートナーとなっています。

同イニシアティブの目標は、すべての産業や政策分野のリーダーが、サイバー問題に対する認識と理解を深め、「サイバースペースの健全性」維持のためにグッドプラクティス（企業、組織、消費者に対するリスクを速やかに低減させることができる簡単な方法）を促進することです。また、「サイバー・レジリエンスのためのパートナーシップ」は、企業と政府が安心で信頼できる中立的な環境で互いに関心のある問題に協力して取り組むためのスペースでもあります。共有ネットワークや国境を越えたネットワークにおける個人情報保護のための国家インフラの整備などが検討課題となっています。

サイバー・レジリエンス原則に署名したウィリアム・J・ヘーグ外務・英連邦大臣は「この原則は…安心かつ安全なデジタル環境でビジネスを促進するという私たちの共通の目標を実現する一助になるでしょう。」と述べました。

過去10年間に食料価格は2倍以上、金属価格とエネルギー価格は3倍以上に高騰
資源インフレ

出典: IMF
備考: 食料価格指数は、穀物、植物油、食肉、海産物、砂糖、バナナ、オレンジの国際価格を指数化したもの。金属価格指数は、銅、アルミニウム、鉄鉱石、スズ、ニッケル、亜鉛、鉛、ウランの国際価格を指数化したもの。燃料（エネルギー）指数は、原油（石油）、天然ガス、石炭の国際価格を指数化したもの。

デジタル・インフラには、悪影響の連鎖反応が起きやすい性質があります。よく知られているリスクは、ウイルス、DoS攻撃、サーバーテロです。現在のところ、世界危機レベルのデジタル災害はまだ発生していませんが、私たちのデジタル・インフラは、そのような危機を乗り越えるのに必要なレジリエンスを持っているのでしょうか？

レジリエンスを向上させる方法の一つとして、情報をプールするという手法があります。企業と政府は、セキュリティ、知的財産権、風評被害などを心配して、現在のところサイバー攻撃に関する情報を共有することに消極的ですが、このような慣習を変え、透明性を高めることが、より安全なネットワークの構築につながり、起業家、技術者、企業経営者を助けることになります。

医療システムを見ればわかるように、レジリエンスとは複数のセクターをいかに調整するかにかかっています。医療分野には、水産養殖業から学界までが幅広く関与しています。例えば、抗生物質は、感染症と戦い、死亡率を下げ、食料の増産に役立つなど、人類の生産性を向上させることに多大な貢献をしてきました。しかし、バクテリアが突然変異するスピードは、医療システムがそれに対応するスピードよりも早く、医師や公衆衛生当局はもうすでに多剤耐性結核や多剤耐性HIVの増加を懸念しています。新たな抗生物質の開発・供給はあるものの、救済にはほど遠い状況です。

いくつかのレベルで医療システムを変革する必要があります。政府が抗生物質の開発にインセンティブを与えて収益率の低さを補い、製薬会社が新薬の研究開発に投資することを奨励するという方法が可能です。同時に、畜産業や水産養殖業が協力して、抗生物質を過剰に投与しないという方法もあります。

世界における貿易のネットワークを見ると、複雑さと相互接続性には、雇用創出や生活水準の向上など、プラスの影響をもたらす面があることが分かります。例えば、一台のスマートフォンは、12カ国以上の工場で生産された部品で組立てられています。そのような製品を輸入品または輸出品として分類してしまうと、世界規模のサプライチェーンの中を移動し、多くの国によって付加価値が付けられた事実を覆い隠してしまうでしょう。特に新興市場諸国の政策立案者は、保護主義や非効率な税関手続きが経済成長の足を引っ張ることをよく理解しています。しかし、先進国が主に農業問題で対立しているせいで、多角的貿易交渉は難航しており、貿易障壁を削減する取り組みは進展していません。為替相場の操作も、保護主義への後退と市場の孤立を引き起こす可能性があります。

上記のような見解は、今日の世界の相互接続性は非常に複雑に絡み合っており、簡単に解きほどくことはできないことを教えてくれます。したがって、世界は相互依存の関係にあることを理解することで、将来のリスクに対応する能力を高めることができるのです。

「利益を上げながら、地球を助けることが可能です。」

エリザベス・リトルフィールド
海外民間投資公社 (OPIC) (アメリカ) 総裁、
グローバル・アジェンダ・カウンシル
「ソーシャル・イノベーション」メンバー

自然資源を維持する
シェールガス「革命」は、近年の自然資源に関連する変化の中で最大のものです。水圧破砕法によるシェールガス生産が可能になったことで、エネルギー輸入国とエネルギー生産国の関係は変化しつつあります。また、この技術は自然環境に影響を及ぼす恐れがあるのではないかという新たな問題を提起しています。

エネルギー情勢に変化が生じていることの意味や他の自然資源に及ぼす影響を理解することは、それぞれの自然資源が相対的に豊富か乏しいかという視点を超えており、人類と地球の関係という文脈に自然資源をどのように位置づけるかというより大きな問題を考察することを意味します。エネルギー、水、食料、その他の資源に関する問題は、量や配分という観点からだけではなく、生態系の社会的利用という幅広い視点から検討されなければならないのです。

世界の温室効果ガス排出量は増加を続けています。異常気象の発生頻度が増え、世界各地の人口密集地域に大きな影響を及ぼしています。シェールガスの生産開始によって地球規模のエネルギー枯渇の可能性は減少しましたが、世界は化石燃料を使い続ける成長モデルにいつまで依存することができるのかという懸念はむしろ強まっています。例えば、シェールガス生産の際に二酸

地政学と安全保障
脅威と紛争

今年度の年次総会は、政情不安、戦争、脆弱性が現実の脅威となる中で開催されました。対テロ戦争の第2幕は北アフリカで開き、マリでは軍事介入、アルジェリアでは誘拐事件が発生しました。あるパネリストは、ヨーロッパの外交官は北アフリカのことを「我々のアフガニスタン」と呼んでいると述べています。

アルカイダ系イスラム原理主義組織やトゥアレグ族反乱組織に対する、マリ北部へのフランスの軍事介入は、短期的措置として必要なものでした。フランスの介入がなければ、状況は「壊滅的」になっていたことでしょう。しかし情勢は悪化しており、マリ北部の人びと、特に貧しい人びとが最も影響を受けています。暴力は経済に打撃を与えています。紛争が長引けば長引くほど、同国で事業を行うことは困難になるでしょう。

危機対処に向けて緊急な行動が必要ですが、そのための時間的猶予はほとんどありません。雨期の開始とともに農民が穀物の種を蒔くことができない場合、深刻な人道的災害を引き起こす可能性があります。さらに、政情不安がサヘル地域全体に広がる恐れがあります。

紛争地域は、スーダン、ソマリア、ケニア、ギニア湾とアフリカ全土に点在していますが、これらの地域に対する国際社会の関心は高くありません。

地政学的状況には悪化の兆しが見られます。シリアで続く大虐殺、イランと北朝鮮で急速に進行中の核武装化、パキスタンの脆弱な政権、2014年に予定されている米軍撤退後のアフガニスタンの政情不安、などが懸念されます。中東地域の情勢も悪化していますが、一部のパネリストによれば、いろいろな点で他の地域の状況ほどは懸念材料にはならないと見られています。

01：カティ・ベルナー（右）インディアナ大学（アメリカ）「ネットワーク・サイエンスのためのサイバーインフラストラクチャー（CNS）」センター「ビクター・H・イングヴェ」教授兼ディレクター。セッション「サイバーエキスパートとともに重要インフラを強化する」で。

化炭素よりも強力な温暖化ガスであるメタンが漏洩するのはどれくらい深刻な問題なのでしょうか。再生可能エネルギーが必要なことに変わりはありません。しかし、アメリカや他の多くの地域で天然ガスの価格下落が進む中、グリーンエネルギーへの投資にどのような影響を与えるのでしょうか？　食料価格の変動は世界の栄養問題にどのような影響を与えるのでしょうか？

昨年のリオ+20サミットでは、 このような持続可能性に関連する問題と人間開発アジェンダが結びつけられ、何度も議論されました。国連ミレニアム開発目標（MDGs）の達成に向けて、世界中でさまざまな取り組みが行われていますが、MDGsの達成期限である2015年が迫る中、各国の進捗状況はまちまちです。2015年以降の開発目標の策定に向けては、例えば、商品価格は、農業主体の地域、栄養不良、サプライチェーンに重大な影響を及ぼしていることからも分かるように、世界的貧困や極度の飢餓などの問題を、社会が自然資源をどのように利用するかという文脈で考察する必要があるのは明らかです。

持続可能な発展の課題に取り組むために、官民パートナーシップ（PPP）を導入するケースが増えていますが、PPPの内情に詳しい人によれば、パートナーシップを構築することはできても、成果を生み出すのは容易ではないと言います。このようなコンソーシアムが「仲間内の会話」に終わるのを避けるにはどうしたらよいでしょうか？これについては、いくつかヒントがあります。まず第一に、適切な主題の設定とリソース上の問題を明確にすることが重要です。例えば、貧しいコミュニティに電気を供給することに取り組むグローバル・タスク・フォースは、エネルギー安全保障に関する地政学的ディベートに火をつけるリスクがあります。一方、人間開発を主体とするパートナーシップは、利潤や貴重な資源をめぐるパートナーシップよりも、政府やその他の有力な利害関係者の協力を得られる可能性が高くなります。

メキシコのルイス・ビデガライ・カソ大蔵公債大臣は、「社会的イノベーションのための環境づくりに、政府は大きな役割を持っています。」と述べました。

上記のようなパートナーシップや持続可能な開発目標の達成において、企業は重要な役割を果たしていますが、政府の負担を軽減しているとは言えません。アメリカとヨーロッパにおける金融危機は、政府が大規模な公共事業に資金を投入する能力を低下させました。また、多くの発展途上国で、インフラ整備や、農業生産性、エネルギー生産、教育、医療の水準向上に必要な資本が不足しています。こうした基本的な社会的サービスの提供は各国政府の責任

「今後 15 年で私たちは子どもの死亡率を半分にすることができます。実現可能なことなのです。」

ビル・ゲイツ
ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団（アメリカ）共同会長

となるため、持続可能性の実現に向けて世界が最もリーダーシップを必要とするときに、多くの国で国内の社会問題や経済問題が優先されて、持続可能性への取り組みがなおざりにされる可能性があります。

「持続可能性という考え方には、社会、環境、金融の視点が含まれています。私たちの心の中にある慈悲の気持ちと利益を求める気持ちを切り離す必要はありません。利益を上げながら、地球を助けることが可能です。」とエリザベス・リトルフィールド海外民間投資公社（OPIC）（アメリカ）総裁（グローバル・アジェンダ・カウンシル「ソーシャル・イノベーション」メンバー）は語りました。

01： ヨハン・シュナイダー＝アマン（左）スイス連邦経済・教育・研究（EAER）相、パスカル・ラミー世界貿易機関（WTO）（ジュネーブ）事務局長（グローバル・アジェンダ・カウンシル「制度的ガバナンスシステム」関連）、ギタ・ウィルヤワン インドネシア商業大臣
02: セッション「グローバルリスク 2013: ハイパーコネクテッド・ワールドにおけるデジタル・ワイルドファイヤー」の模様
03: テレビ中継されたディベート。テーマは「グローバル社会における教育の必要性」
04: 李稻葵（左）清華大学（中国）経済管理学部金融学科主任兼中国世界経済研究所（中国）所長、フレデリコ・クラードエンブラエル（ブラジル）社長兼最高経営責任者（世界経済フォーラム年次総会2013共同議長）

アジアの新興国に製造拠点が急速に構築されている
製造業の上位10カ国

出典: 国連統計部 – 経済統計
備考: 総生産高は実質ベース（2005年基準）（10億米ドル）

消費者もまた、持続可能な発展に関する取り組みで重要な役割を担っています。多くの国で環境に対する意識は高まっていますが、持続可能な発展への解決策を求める真のエンド・ユーザーの声はまだ届いていないのが現状です。スマートグリッドなどのテクノロジーが進歩すれば、消費者はさらなる情報や力を得て、上記のような変化を求めることができるようになるでしょう。2013年は、責任ある資源の利用にとって、市民を起点とする新たな突破口となる年になるかもしれません。

規範を共有する
コミュニティや組織は、情報共有、パートナーへの信頼、円滑なコミュニケーションが存在する場合、より柔軟で対応が早くなります。国際的な人口移動、貿易、都市化、情報技術の進展に伴い、今日の世界では、異なるバックグラウンドの人々が交流し、新しい文化に出会う機会が増加しています。こうした現実は、信頼の構築に繋がる一方で、反感と社会的対立の可能性を高めるリスクも孕んでいます。

今日の世界的な組織はどのようにすれば規範を共有することができるのでしょうか？特定の文化やバックグラウンドを超えた普遍的な価値は存在するのでしょうか？　こうした問題は何十年も未解決のままにされていましたが、新しい破壊的技術が生まれたことで再び表面化しています。例えば、遺伝子組み換え食品、水圧破砕法、DNAマッピング、さらにはソーシャルネットワーキング・サービスでさえも、どのような規範や価値を適用すべきなのかという問題を提起しています。

「ゲームのルールが変わり、企業の価値観が、実施している環境活動や社会活動…を反映したものになるまで、私たちが必要としている大きな変化が起きることはないでしょう。」とニュー・エコノミックス・ファンデーション（イギリス）のスチュワート・ウォリス会長（グローバル・アジェンダ・カウンシル「価値」メンバー）は語ります。

ヨーロッパでは、遺伝子組み換え技術について、「予防原則」の立場を取っており、この技術が科学的に安全性に問題がないと証明されるまでは、遺伝子組み換え作物（GMO）への投資を控えるよう求めています。一方、アメリカと一部の国は、こうした技術を受け入れています。世界のサプライチェーンやコミュニティの相互依存性を考慮すれば、もしも健康被害や環境問題が生じた場合、付随的効果が世界全体に広がる可能性があります。このような事例では規範の共有が必要とされるでしょうか？同様に、新しいテクノロジーであるネットワークのセキュリティは、国家が主体となって守るべきものなのでしょうか？　それとも民間セクターや世界的な組織が責任を担うべきものなのでしょうか？

年次総会では、このような問題やその他の価値観に基づく問題でコンセンサスに達することはできませんでした。しかし、インターネットの普及によって、ユーザーはオンライン上のさまざまなフォーラムで複数のミクロなアイデンティティを持つことが可能になったこと、さらには、新しいメガシティでは世界各地から集まった移民が近接して生活していることから、個人のアイデンティティの本質は変化しつつあるという点では意見が一致しました。

美術館などの芸術機関、学術機関、国連グローバル・コンパクトのような国際機関など、いくつかの組織が価値の創造に取り組んでいます。テクノロジーはこのような組織の社会的状況を変えています。博物館や美術館は、双方向のウェブベースのツールを活用して、収蔵品へのパブリック・アクセスを向上させることができるようになりました。オンライン教育のコストは低いため、新たに形成されたコミュニティの成長に役立てることができます。その一方で、こうしたコミュニティづくりにはアイデンティティ・ポリティクスの「暗い一面」も含まれています。アートは宗教的・民族的激怒をあおることに、オンラインフォーラムは過激派のつながりを強めることに、それぞれ使われる可能性があります。
価値観の共有に関してコンセンサスが得られた領域が一つあります。「責任ある資本主義」という考え方についてです。世界的な金融危機以降、企業や株主は明らかに極端に短期志向を強めてきました。今日の経営者は会社の要求に応えることに懸命になっており、四半期ごとの成長目標を達成することに目が向いています。他方で、新しい時代のビジネスがどのようなものになるのかについては、民間セクター、規制当局者、投資家のいずれも、明確なビジョンを持っているわけではありません。

「最初から反汚職の態度を明確に示さなければなりません。そうでなければ汚職はシステムの一部になってしまいます。」

ユゲット・ラベル
トランスペアレンシー・インターナショナル（ドイツ）代表；年次総会 2013 共同議長

世界のホットスポット
春を待つ

2年前の2011年、年次総会の参加者は、カイロのタハリール広場に集まった何千もの人々によるデモを発端とするアラブの春の始まりに魅了されていました。「ニューヨークタイムズ」紙（アメリカ）外交問題担当コラムニストであるトーマス・L・フリードマン氏は、そのとき現地にいました。「50年の間、虎は檻の中で暮らしていました。檻から解放された虎は、二度と檻の中へは戻りません。そんな虎には乗ろうとしないこと。さもないと食われてしまいます…」。

新政権は以前の独裁政権と似てきているのではないかという懸念はあるものの、最近実施された選挙は公正なものだったという選挙監視団の報告は記憶に値する出来事です。2年前にはエジプト、リビア、チュニジア、イエメンで大統領選挙が行われるとは誰も想像さえしなかったからです。

参加者は、民主主義は人間の尊厳を回復し擁護するための唯一の手段であることを、改めて確認しました。しかし、苛酷な独裁政治の下で暮らす人びとは他の人びととは異なって、人権を希求する気持ちが弱いという神話が現在も根強く残っています。

アラブ地域に吹き荒れた変革の嵐は、同地域に自由、政治的多元主義、人権、正義の機会をもたらしているでしょうか？それとも、マリやアルジェリアを覆う暗い影が、新たな現実の不吉な予兆なのでしょうか？

01： ヒシャーム・ムハンマド・カンディール エジプト首相、ファリード・ザカリア 「ファリード・ザカリア-GPS」CNN（アメリカ）アンカー、サラーム・ファイヤード パレスチナ自治政府首相、 アブドゥリラ・ベンキラン モロッコ首相、アリー・M・Z・ベン・ゼイダーン リビア首相、ナジーブ・ミーカーティー レバノン首相
02: デービッド・キャメロン英国首相
03: マリオ・ドラギ欧州中央銀行（フランクフルト）総裁、ジョン・リプスキー ポール・H・ニッツェ高等国際問題研究大学院 (SAIS) (アメリカ) 特別客員研究員

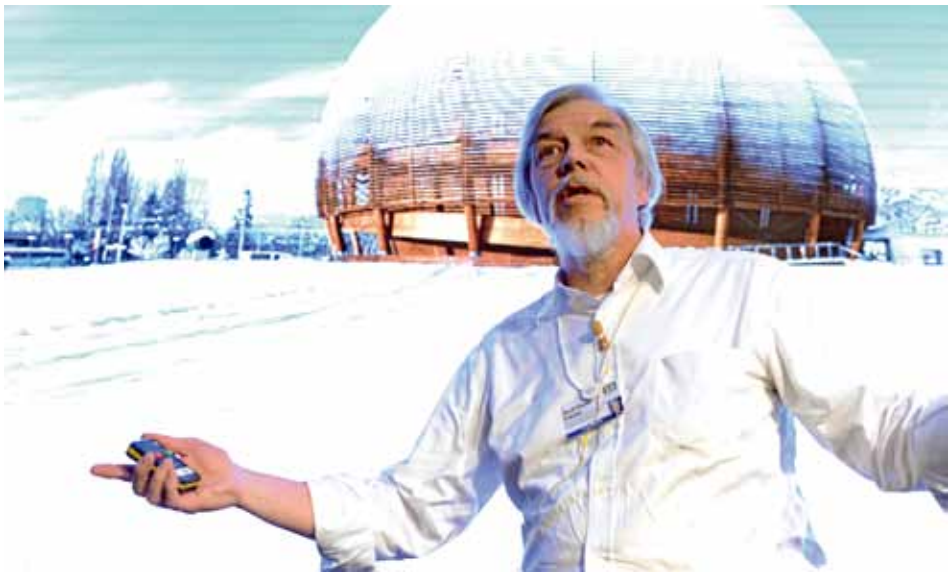
先進的な企業の中には、CEOや経営陣が強力なリーダーシップを発揮して企業理念を変革し、長期にわたって持続可能な価値の創造を重視する企業へと変化を遂げたことを明らかにしたところもあります。このような変化は、道徳的な選択であると同時に、企業が優秀な人材を獲得することに寄与します。若者は有意義な仕事ができる組織に魅力を感じるからです。また、不公正な労働慣行や環境破壊に起因する評価の低下や、経済的・法的ダメージを緩和することもできます。

持続可能性の影響を定量化する方法について、まだ一般的な合意は得られていません。株主、規制当局、市民社会は、環境影響やコミュニティへのインパクトに関する情報をもっと開示するよう求めています。しかし、そうしたインパクトを測定するコストや、調査結果を明確かつ簡潔に伝える必要性を考慮すると、情報が多ければ多いほど状況が良くなるのかどうかは定かではありません。この一方で、情報技術の進歩により、従来の株主総会に加えて、YouTubeやツイートなどの新しい手段で新しい聴衆に報告することが可能になっています。

言うまでもないことですが、企業が活動するエコシステムは変化しています。2008年に始まった金融危機は、現代には、より責任のある資本主義が必要であることを明確に示しました。企業にとっては、この責任のある資本主義を具体的なものにすることが今後の主な課題となります。

「政治は短期的かつローカルなものです。私たちの問題は長期的でグローバルなものです。」

ジェフリー・サックス
コロンビア大学地球研究所（アメリカ）所長



イノベーションと創造性
アーティスティック・ライセンス

アートには、文化の架け橋になる、不正に抗議する、社会的弱者に発言の場を与えるといった強い社会的影響力があります。また、アートは、私たちに物の見方を変えるよう挑発し、対立が起きている場所で対話のスペースを作り出すことができます。アートには、喜び、想像力、インスピレーションをかき立てる力があります。私たち一人ひとりの想像力や個人を超えた集合的な想像力を高める力があるのです。

今年度の総会には、世界各地の作家、アーティスト、アクター、建築家、音楽家、映画監督などの文化的リーダーが参加し、社会におけるアートの役割について議論しました。

総会冒頭で授与式が行われたクリスタル賞の受賞者以外にも、素晴らしい才能の持ち主が展示や演奏を行いました。抽象画家のダニエル・オルソン・イバラと写真家のピーター・ギンターはCERNが15年かけて建設した大型ハドロン衝突型加速器を自らの解釈に基づいて表現し、ピアニストのガブリエラ・モンテロは生まれ故郷のベネズエラを荒廃させた暴力を終わらせることを強く訴える自作曲「ExPatria」の一部を演奏しました。

アートとテクノロジーが結びついたことで、アート表現の可能性は無限に広がりました。デジタル技術はアートの創造性を刺激し、多様な表現を生み出しています。テクノロジーの進歩によって、アーティストは場所に制約されずにコラボレーションをすることが可能になりました。作曲家兼指揮者のエリック・ウィテカー氏は、世界各地に散らばっている互いに見ず知らずの人が自宅のノートPCのカメラの前で音程を合わせて同じ歌を歌うというバーチャルな合唱団をオンライン上で指揮しました。彼の作品のバイラルビデオの再生回数は300万回を超えました。次の作品では73カ国3,700名の歌い手を集めることを目指しています。

年次総会の最初と最後には、レジリエンスのあるダイナミズムという本総会のテーマを反映するかのように、インスピレーションに満ちた音楽イベントが開催されました。オープニング・イベントでは、ウラディーミル・スピヴァコフの指揮のもと、モスクワ・ヴィルトゥオージ室内管弦楽団の若く才能あるソリストが素晴らしい演奏を行いました。本会議のクロージング・イベントでは総会のテーマが再び共鳴し、参加者はウィテカーの指揮のもと、彼の新作「ダボス・プロジェクト」の冒頭部分を歌いました。今年度の年次総会は、このようにコラボレーションと楽観主義を音楽的に力強く表現する中で、フィナーレを迎えました。

01： 01: クラウス・シュワブ 世界経済フォーラム創設者兼会長、シモン・ペレス イスラエル大統領
02: スニル・バルティ・ミッタル（左）バルティ・エンタープライズ（インド）会長兼グループ最高経営責任者、グッドラック・エベレ・ジョナサン ナイジェリア大統領
03: ダボス合唱団を指揮するエリック・ウィテカー 作曲家・指揮者（イギリス）
04: 蔡金勇（左）国際金融公社 (IFC) 長官兼最高経営責任者（ワシントンDC）、ポール・カガメ ルワンダ大統領
05: クラウス・シュワブ 世界経済フォーラム創設者兼会長、ウーリ・マウラー スイス連邦大統領
06: オープン・フォーラム2013で挨拶するギルバート・プローブスト世界経済フォーラム・マネージング・ディレクター兼ディーン

謝辞

世界経済フォーラムは、世界経済フォーラム年次総会2013に対するストラテジック・パートナーの惜しみない支援に感謝申し上げます。

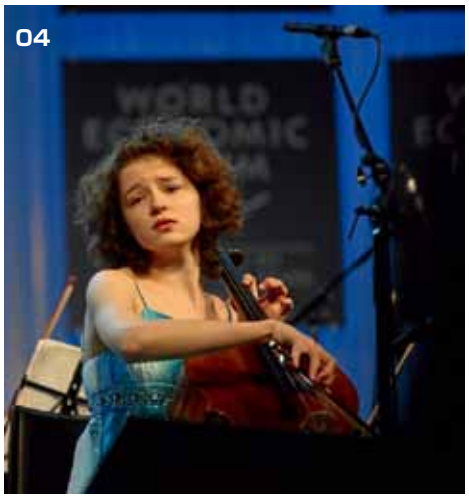
Strategic Partners
ABB
The Abraaj Group
Accenture
Adecco Group
Adobe Systems Incorporated
Aetna
Agility
Alcoa
ArcelorMittal
AUDI AG
Bahrain Economic Development Board
Bain & Company
Bank of America
Barclays
Basic Element
Bill & Melinda Gates Foundation
Bombardier
Booz & Company
The Boston Consulting Group
BP Plc
Bridgewater Associates LP
BT
Burda Media
CA Technologies
Chevron
Cisco
Citi
Clayton, Dubilier & Rice LLC
Clifford Chance
The Coca-Cola Company
Credit Suisse
Deloitte
Deutsche Bank
Deutsche Post DHL
Doğuş Group
The Dow Chemical Company
DuPont
Ernst & Young
Eskom Holdings SOC Limited
Fluor Corporation
GE
Goldman Sachs
Google
Hanwha Group
HCL Technologies Ltd
Heidrick & Struggles
HSBC
Huawei Technologies
IHS
Infosys
Intel Corporation
Jones Lang LaSalle
JPMorgan Chase & Co.
KPMG International
Kudelski Group
Lenovo
LUKOIL
Mahindra Satyam
ManpowerGroup
Marsh & McLennan Companies (MMC)
McKinsey & Company
Microsoft Corporation
Mitsubishi Corporation
Morgan Stanley
MSD
The NASDAQ OMX Group
National Bank of Kuwait
Nestlé SA
Nomura Holdings
Novartis
NYSE Euronext
The Olayan Group
Old Mutual
Omnicom Group
PepsiCo
Petroleo Brasileiro SA - Petrobras
Prudential
Publicis Groupe
PwC
Qualcomm
Reliance Industries
Renault-Nissan Alliance
Roland Berger Strategy Consultants
Royal Philips Electronics
SABMiller
Saudi Aramco
Saudi Basic Industries Corporation (SABIC)
Sberbank
Siemens
SK Group
Standard Chartered
Swiss International Air Lines
Swiss Re
System Capital Management
Takeda Pharmaceutical
Tata Consultancy Services
Thomson Reuters
Toshiba Corporation
UBS
Unilever
VimpelCom
Visa Inc.
Volkswagen AG
VTB Bank
Wipro
WPP
Yahoo! Inc.
Zurich Insurance Group

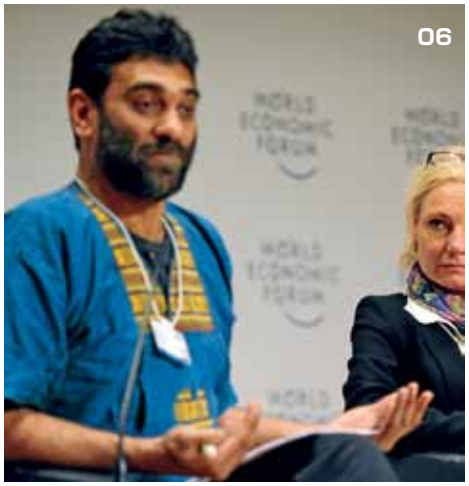
Strategic Foundation Partner
The Rockefeller Foundation

Strategic Technology Partner
salesforce.com

The World Economic Forum would like to thank Swarovski for its support.

01： アン・ヘースティングス（中央）フォンコゼ・フィナンシャル・サービシーズ（ハイチ）最高経営責任者
02: オレグ・デリパスカ（左）En+Group（ロシア連邦）社長、サミール・ブリコー Amec（イギリス）最高経営責任者
03: セッション「経済的な意思決定における女性の弾力性のあるダイナミズム39」の模様
04: アナスタシア・コベキナ（モスクワ・ヴィルトゥオージ室内管弦楽団）
05: ビル･ゲイツ ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団（イギリス）共同会長、 ラニア・アル・アブドラ王妃（ヨルダン・ハシェミット王国）、デービッド・キャメロン英国首相
06: クミ・ナイドゥ グリーンピース・インターナショナル（オランダ）事務局長





01： ヘンリー・キッシンジャー キッシンジャー・アソシエーツ（アメリカ）会長
02: ヘレ・トーニング=シュミット デンマーク首相
03: マイケル・デル（左）デル（アメリカ）会長兼最高経営責任者、 ヨシ・ヴァルディ インターナショナル・テクノロジーズ・ベンチャーズ（イスラエル）社長
04: マルビンダル・シン（左）フォルティス・ヘルスケア（インド）会長（グローバル・ヘルス2013およびヘルスケア・インダストリー・ガバナーズ共同議長）、ダルジット・シン フォルティス・ヘルスケア（インド）社長
05: ジェームズ・ダイモン JPモルガン・チェース& Co.（アメリカ）会長兼最高経営責任者
06: ヒルデ・シュワブ ソーシャル・アントレプレナー・シュワブ財団（スイス）理事長兼共同創設者、シャーリーズ・セロン 女優兼シャーリーズ・セロン・アフリカ・アウトリーチ・プロジェクト（アメリカ）創設者
07: クリスティーヌ・ラガルド 国際通貨基金 (IMF) 専務理事（ワシントンDC）、 ウーリ・マウラー スイス連邦大統領、ヒルデ・シュワブ ソーシャル・アントレプレナー・シュワブ財団（スイス）理事長兼共同創設者、マリオ・モンティ イタリア首相、ジェイコブ・ズマ 南アフリカ大統領
08: マルク・ルッテ　オランダ首相
09: ジェフリー・ケーブ エバーグリーン（カナダ）最高経営責任者兼創設者

01：「食料安全保障の方程式」のセッションの模様
02: イムラン・カーン パキスタン正義行動党（パキスタン）議長
03: ゴードン・ブラウン 国際教育問題国連特使、英国元首相 (2007-2010年)

01：「ミート・ザ・ミレニアルズ」で発言するシスベスター・チャウケ（中央）DNAブランド・アーキテクツ（南アフリカ）チーフ・アーキテクト
02: オット・ペレス・モリーナ グアテマラ大統領、ジョージ・ソロス ソロス・ファンド・マネジメント（アメリカ）会長
03: ポール・ブルケ ネスレ（スイス）最高経営責任者
04: ジェフリー・B・ウエスト サンタフェ研究所（アメリカ）特別教授（グローバル・アジェンダ・カウンシル「コンプレックス・システム」メンバー）

詳細情報

世界経済フォーラム年次総会2013のイベントページでは、総会の模様を動画、写真、セッション・サマリー、一部セッションのウェブキャストなどで詳しくご紹介しています。

http://www.weforum.org/am13

本レポートはPDFまたはHTML形式でダウンロードできます。

http://www.weforum.org/am13/report/pdf
http://www.weforum.org/am13/report/html

世界経済フォーラム年次総会2013についての詳しい情報は、以下のリンクよりご覧ください:

Programme
http://www.weforum.org/am13/programme

Highlights Video
http://www.weforum.org/am13/highlights

Session Summaries and Insight Reports
http://www.weforum.org/am13/summaries

Webcasts
http://www.weforum.org/am13/webcasts

Contributors

Klaus Schwab,
Founder and Executive Chairman

W. Lee Howell, Managing Director,
Member of the Managing Board

Emma Loades, Director, Programme Development Team

Sebastian Buckup, Director, Programme Development Team

Programme Development Team

Jaclyn Poblete Asuncion, Mireille Bertolini, Nathalie Chalmers, Stacey Chow, Nico Daswani, Berangere Fournier, Mathis Hasler, Natalie Hendro, Rebecca Ivey, Begona Martinez, Akshay Mohan, Stephanie Nassenstein, Fanny Ollivier, Richa Sahay, Mara Sandoval, Eva Trujillo Herrera and Andrea Wong

The report was written by Cesar Bacani, Mary Bridges, Alejandro Reyes and Dianna Rienstra. The Forum would also like to thank the summary writers for their work at the World Economic Forum Annual Meeting 2013: Lucy Fielder, Daniel Horch, Martin Rushe, Isaac Stone Fish, Johathan Walter, David Watkiss and James Workman.

Editing and Production

Ann Brady, Associate Director, Head of Editing

Michael Hanley, Director, Head of Editing and Digital Content

Kamal Kimaoui, Director, Head of Production and Design

Mark Schulman, Editor

Photographers

Sebastian Derungs, Monika Flückiger, Moritz Hager, Jakob Jaegli, Urs Jaudas, Richard Kalvar, Andy Mettler, Mirko Ries, Nadja Simmen, Rémy Steinegger and Michael Würtenberg

今後の会議予定

世界経済フォーラム・ラテンアメリカ会議

リマ（ペルー）、2013年4月23～25日

今年度の世界経済フォーラム・ラテンアメリカ会議は、「成長をもたらし、社会を強化する」をテーマに開催されます。同会議に参加するリージョナル・リーダーおよびグローバル・リーダーは、この地域の能力を最大限に発揮するために解決すべき課題やビジネスチャンスについて話し合います。オリャンタ・モイセス・ウマラ・タッソ大統領、ペルー政府、フォーラムのストラテジック・パートナーおよびリージョナル・パートナーの支援のもとで開催される本会議は、同地域のレジリエンスでダイナミックな開発モデルの背後にある重要な要因を討議するための理想的なプラットフォームとなるでしょう。

詳細については以下のアドレスにお問い合わせください: LatinAmerica@weforum.org

世界経済フォーラム・アフリカ会議

ケープタウン（南アフリカ）、2013年5月8～10日

第23回世界経済フォーラム・アフリカ会議は「アフリカの約束を実現する」をテーマに開催されます。本会議は、経済界、政府、市民社会を代表するリージョナル・リーダーおよびグローバル・リーダーにとって、アフリカ地域の統合アジェンダに関する議論を深め、持続可能な成長と開発へのコミットメントを新たにするための重要なプラットフォームとなるでしょう。

詳細については以下のアドレスにお問い合わせください: Africa@weforum.org

世界経済フォーラム・中東・北アフリカ会議

死海（ヨルダン）、2013年5月24～26日

世界経済フォーラム・中東・北アフリカ会議は「新たな地域のコンテキストを形成する」をテーマに開催されます。本会議は、長期にわたる亀裂を克服し、将来に向けて真のマルチステークホルダー・パートナーシップを前進させるのに必要な対話を促進するとともに、この地域の経済的志向を支えるにはどのような政策やビジネス戦略が可能かを検討します。

詳細については以下のアドレスにお問い合わせください: MiddleEast@weforum.org

世界経済フォーラム・東アジア会議

ネーピードー（ミャンマー）、2013年6月5～7日

第22回世界経済フォーラム・東アジア会議は、「包摂と統合のための勇気ある変革」をテーマに、産業界、政府、学界、市民社会のトップクラスの代表を集め、大胆な政治と経済改革に次々に取り組んでいるミャンマーで初の主要国際会議として開催されます。本会議は多様なステークホルダーが参加するユニークなプラットフォームであり、現在ミャンマーで進行中の改革と和解のプロセスを理解するための格好の機会となるでしょう。

詳細については以下のアドレスにお問い合わせください: EastAsia@weforum.org

今年度の年間スケジュールについては、世界経済フォーラムのウェブサイトをご覧ください: www.weforum.org.

WORLD ECONOMIC FORUM

COMMITTED TO IMPROVING THE STATE OF THE WORLD

The World Economic Forum is an independent international organization committed to improving the state of the world by engaging business, political, academic and other leaders of society to shape global, regional and industry agendas.

Incorporated as a not-for-profit foundation in 1971 and headquartered in Geneva, Switzerland, the Forum is tied to no political, partisan or national interests.

World Economic Forum
91-93 route de la Capite
CH-1223 Cologny/Geneva
Switzerland

Tel.: +41 (0) 22 869 1212
Fax: +41 (0) 22 786 2744

contact@weforum.org
www.weforum.org