

E5 VISIONARY





A GLOBAL FORECAST FOR
THE NEXT FORTY YEARS

2052

今後40年のグローバル予測

ヨルゲン・ランダース*

野中義方**
竹中平蔵**

A REPORT TO THE CLUB OF ROME
COMMEMORATING THE 40TH ANNIVERSARY OF
THE LIMITS TO GROWTH

日経BP社



VISIONARY PROJECT COURSES

本科目では、40年後のありたい未来、社会像、業界像、地球全体を視野に入れて思い描き(ビジョナリー)、現在に逆照射(バックキャスト)します。そして、その未来を実現するために求められる企業・組織・個人の価値観、行動原則を考察し、今なすべきことを明らかにしていきます。

上級管理職であればあるほど現実の部門経営への責任は重く、長短期両面からの戦略計画立案とその実行が求められます。それは過去と現在を将来へ外挿して行動を決める

「フォーキャスト」型の発想になることも多いです。

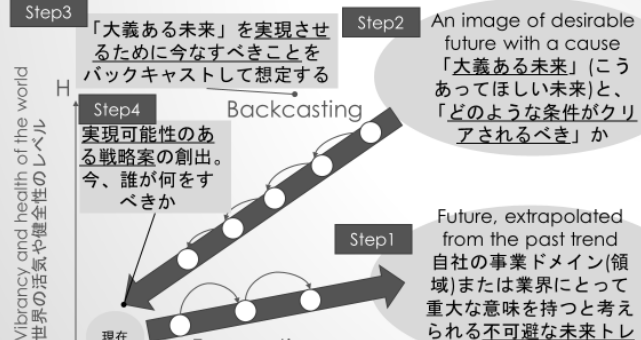
本科目では、日常業務の世界では時間を割きづらい超長期の視点を養います。年2回行われる海外フィールド科目(途上国および先進国)や国内フィールド科目での実地調査も活用し、現場・現実を直視しながら思索を深めていきます。2年次の最後には、多様な業界を背景とする履修者たちが独自に練り上げた、大義ある未来の描写と行動アジェンダを共同執筆し、提言することで世に問います。



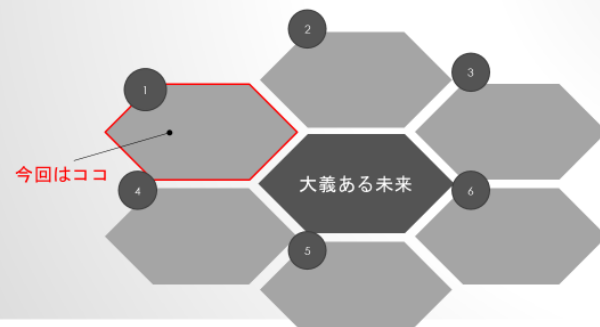


40年後の未来を語る

バックキャストイング手法のプロセス



【次のアクション】
各チームごとの小目標の検討をお願いします

[illegible]

大義ある未来検討

令和元年7月13日(土)

大義ある未来の構想

誰にとって : 全ての生活者
いつまでに : 2050年

大義ある未来

地球上の全ての人が
必要最低限のエネルギーを
イオキャパシティの範囲内で平等に制約なく
手し利用できる状態が
人類及び地球環境にとって望ましい。



大義ある未来

医療・製薬・保険子一ム

小浜、佐藤、志賀、高梨、竹本、
中野、中路、降幡、横手（50音順）

April 14th 2019

「“ありがとう”が繰り返す未来」



S³ World/Society for Children
~ Safe, Secure & Sustainable ~

- ③
- 安心・安全に生きていけること(Basic Human Needs)が保障され
 - 自己実現することの機会平等が担保される(All Pyramidに対し)機会へのアクセスが可能な限りシンプルかつコストがかからない自分自身の社会的役割を「選択」できる
 - お互いへの感謝が自然に発せられ、相手に満ちたタイムリーに伝わり、相互に自分の存在意義を認められたと感じ、満足感を得られる
 - これらが、永続的に次の時代にも受け継がれる。

For Every Child, A Better World

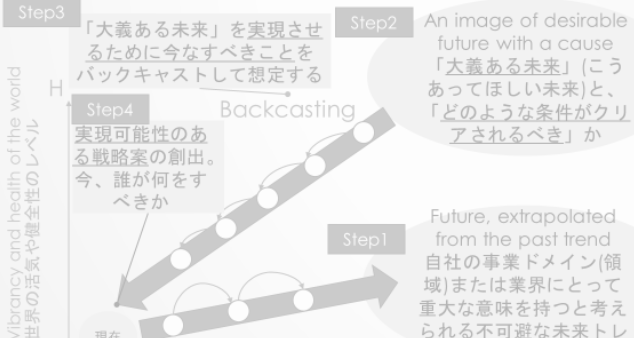


All over the world, people are working to see that every child gets what every child needs. This will mean a better world for all of us.

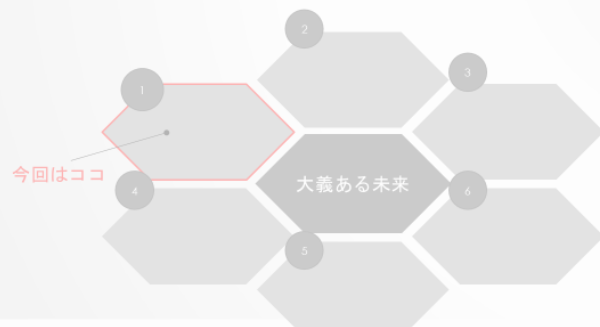


バックキャストिंग手法のプロセス全体像は以下

バックキャストिंग手法のプロセス



【次のアクション】
各チームごとの小目標の検討をお願いします



2021年3月										2021年4月										2021年5月										2021年6月										2021年7月										2021年8月										2021年9月										2021年10月										2021年11月										2021年12月										2022年1月										2022年2月										2022年3月										2022年4月										2022年5月										2022年6月										2022年7月										2022年8月										2022年9月										2022年10月										2022年11月										2022年12月										2023年1月										2023年2月										2023年3月										2023年4月										2023年5月										2023年6月										2023年7月										2023年8月										2023年9月										2023年10月										2023年11月										2023年12月										2024年1月										2024年2月										2024年3月										2024年4月										2024年5月										2024年6月										2024年7月										2024年8月										2024年9月										2024年10月										2024年11月										2024年12月										2025年1月										2025年2月										2025年3月										2025年4月										2025年5月										2025年6月										2025年7月										2025年8月										2025年9月										2025年10月										2025年11月										2025年12月										2026年1月										2026年2月										2026年3月										2026年4月										2026年5月										2026年6月										2026年7月										2026年8月										2026年9月										2026年10月										2026年11月										2026年12月										2027年1月										2027年2月										2027年3月										2027年4月										2027年5月										2027年6月										2027年7月										2027年8月										2027年9月										2027年10月										2027年11月										2027年12月										2028年1月										2028年2月										2028年3月										2028年4月										2028年5月										2028年6月										2028年7月										2028年8月										2028年9月										2028年10月										2028年11月										2028年12月										2029年1月										2029年2月										2029年3月										2029年4月										2029年5月										2029年6月										2029年7月										2029年8月										2029年9月										2029年10月										2029年11月										2029年12月										2030年1月										2030年2月										2030年3月										2030年4月										2030年5月										2030年6月										2030年7月										2030年8月										2030年9月										2030年10月										2030年11月										2030年12月										2031年1月										2031年2月										2031年3月										2031年4月										2031年5月										2031年6月										2031年7月										2031年8月										2031年9月										2031年10月										2031年11月										2031年12月										2032年1月										2032年2月										2032年3月										2032年4月										2032年5月										2032年6月										2032年7月										2032年8月										2032年9月										2032年10月										2032年11月										2032年12月										2033年1月										2033年2月										2033年3月										2033年4月										2033年5月										2033年6月										2033年7月										2033年8月										2033年9月										2033年10月										2033年11月										2033年12月										2034年1月										2034年2月										2034年3月										2034年4月										2034年5月										2034年6月										2034年7月										2034年8月										2034年9月										2034年10月										2034年11月										2034年12月										2035年1月										2035年2月										2035年3月										2035年4月										2035年5月										2035年6月										2035年7月										2035年8月										2035年9月										2035年10月										2035年11月										2035年12月										2036年1月										2036年2月										2036年3月										2036年4月										2036年5月										2036年6月										2036年7月										2036年8月										2036年9月										2036年10月										2036年11月										2036年12月										2037年1月										2037年2月										2037年3月										2037年4月										2037年5月										2037年6月										2037年7月										2037年8月										2037年9月										2037年10月										2037年11月										2037年12月										2038年1月										2038年2月										2038年3月										2038年4月										2038年5月										2038年6月										2038年7月										2038年8月										2038年9月										2038年10月										2038年11月										2038年12月										2039年1月										2039年2月										2039年3月										2039年4月										2039年5月										2039年6月										2039年7月										2039年8月										2039年9月										2039年10月										2039年11月										2039年12月										2040年1月										2040年2月										2040年3月										2040年4月										2040年5月										2040年6月										2040年7月										2040年8月										2040年9月										2040年10月										2040年11月										2040年12月										2041年1月										2041年2月										2041年3月										2041年4月										2041年5月										2041年6月										2041年7月										2041年8月										2041年9月										2041年10月										2041年11月										2041年12月										2042年1月										2042年2月										2042年3月										2042年4月										2042年5月										2042年6月										2042年7月										2042年8月										2042年9月										2042年10月										2042年11月										2042年12月										2043年1月										2043年2月										2043年3月										2043年4月										2043年5月										2043年6月										2043年7月										2043年8月										2043年9月										2043年10月										2043年11月										2043年12月										2044年1月										2044年2月										2044年3月										2044年4月										2044年5月										2044年6月										2044年7月										2044年8月										2044年9月										2044年10月										2044年11月										2044年12月										2045年1月										2045年2月										2045年3月										2045年4月										2045年5月										2045年6月										2045年7月										2045年8月										2045年9月										2045年10月										2045年11月										2045年12月										2046年1月										2046年2月										2046年3月										2046年4月										2046年5月										2046年6月										2046年7月										2046年8月										2046年9月										2046年10月										2046年11月										2046年12月										2047年1月										2047年2月										2047年3月										2047年4月										2047年5月										2047年6月										2047年7月										2047年8月										2047年9月										2047年10月										2047年11月										2047年12月										2048年1月										2048年2月										2048年3月										2048年4月										2048年5月										2048年6月										2048年7月										2048年8月										2048年9月										2048年10月										2048年11月										2048年12月										2049年1月										2049年2月										2049年3月										2049年4月										2049年5月										2049年6月										2049年7月										2049年8月										2049年9月										2049年10月										2049年11月										2049年12月										2050年1月										2050年2月										2050年3月										2050年4月										2050年5月										2050年6月										2050年7月										2050年8月										2050年9月										2050年10月										2050年11月										2050年12月										2051年1月										2051年2月										2051年3月										2051年4月										2051年5月										2051年6月										2051年7月										2051年8月										2051年9月										2051年10月										2051年11月										2051年12月										2052年1月										2052年2月										2052年3月										2052年4月										2052年5月										2052年6月										2052年7月										2052年8月										2052年9月										2052年10月										2052年11月										2052年12月										2053年1月										2053年2月										2053年3月										2053年4月										2053年5月										2053年6月										2053年7月										2053年8月										2053年9月										2053年10月										2053年11月										2053年12月										2054年1月										2054年2月										2054年3月										2054年4月										2054年5月										2054年6月										2054年7月										2054年8月										2054年9月										2054年10月										2054年11月										2054年12月										2055年1月										2055年2月										2055年3月										2055年4月										2055年5月										2055年6月										2055年7月										2055年8月										2055年9月										2055年10月										2055年11月										2055年12月										2056年1月										2056年2月										2056年3月										2056年4月										2056年5月										2056年6月										2056年7月										2056年8月										2056年9月										2056年10月										2056年11月										2056年12月										2057年1月										2057年2月										2057年3月										2057年4月										2057年5月										2057年6月										2057年7月										2057年8月										2057年9月										2057年10月										2057年11月										2057年12月										2058年1月										2058年2月										2058年3月										2058年4月										2058年5月										2058年6月										2058年7月										2058年8月										2058年9月										2058年10月										2058年11月										2058年12月										2059年1月										2059年2月										2059年3月										2059年4月										2059年5月										2059年6月										2059年7月										2059年8月										2059年9月										2059年10月										2059年11月										2059年12月										2060年1月										2060年2月										2060年3月										2060年4月										2060年5月										2060年6月										2060年7月										2060年8月										2060年9月										2060年10月										2060年11月										2060年12月										2061年1月										2061年2月										2061年3月										2061年4月										2061年5月										2061年6月										2061年7月										2061年8月										2061年9月										2061年10月										2061年11月										2061年12月										2062年1月										2062年2月										2062年3月										2062年4月										2062年5月										2062年6月										2062年7月										2062年8月										2062年9月										2062年10月										2062年11月										2062年12月										2063年1月										2063年2月										2063年3月										2063年4月										2063年5月										2063年6月										2063年7月										2063年8月										2063年9月										2063年10月										2063年11月										2063年12月										2064年1月										2064年2月										2064年3月										2064年4月										2064年5月										2064年6月										2064年7月										2064年8月										2064年9月										2064年10月										2064年11月										2064年12月										2065年1月										2065年2月										2065年3月										2065年4月										2065年5月										2065年6月										2065年7月										2065年8月										2065年9月										2065年10月										2065年11月										2065年12月										2066年1月										2066年2月										2066年3月										2066年4月										2066年5月										2066年6月										2066年7月										2066年8月										2066年9月										2066年10月										2066年11月										2066年12月										2067年1月										2067年2月										2067年3月										2067年4月										2067年5月										2067年6月										2067年7月										2067年8月										2067年9月										2067年10月										2067年11月										2067年12月										2068年1月										2068年2月										2068年3月										2068年4月										2068年5月										2068年6月										2068年7月										2068年8月										2068年9月										2068年10月										2068年11月										2068年12月										2069年1月										2069年2月										2069年3月										2069年4月										2069年5月										2069年6月										2069年7月										2069年8月										2069年9月										2069年10月										2069年11月										2069年12月										2070年1月										2070年2月										2070年3月										2070年4月										2070年5月										2070年6月										2070年7月										2070年8月										2070年9月										2070年10月										2070年11月										2070年12月										2071年1月										2071年2月										2071年3月										2071年4月										2071年5月										2071年6月										2071年7月										2071年8月										2071年9月										2071年10月										2071年11月										2071年12月										2072年1月										2072年2月										2072年3月										2072年4月										2072年5月										2072年6月										2072年7月										2072年8月										2072年9月										2072年10月										2072年11月										2072年12月										2073年1月										2073年2月										2073年3月										2073年4月										2073年5月										2073年6月										2073年7月										2073年8月										2073年9月										2073年10月										2073年11月										2073年12月										2074年1月										2074年2月										2074年3月										2074年4月										2074年5月										2074年6月										2074年7月										2074年8月										2074年9月										2074年10月										2074年11月										2074年12月										2075年1月										2075年2月										2075年3月										2075年4月										2075年5月										2075年6月										2075年7月										2075年8月										2075年9月										2075年10月										2075年11月										2075年12月										2076年1月										2076年2月										2076年3月										2076年4月										2076年5月										2076年6月										2076年7月										2076年8月										2076年9月										2076年10月										2076年11月										2076年12月										2077年1月										2077年2月										2077年3月										2077年4月										2077年5月										2077年6月										2077年7月										2077年8月										2077年9月										2077年10月										2077年11月										2077年12月										2078年1月										2078年2月										2078年3月										2078年4月										2078年5月										2078年6月										2078年7月										2078年8月										2078年9月										2078年10月										2078年11月										2078年12月										2079年1月										2079年2月										2079年3月										2079年4月										2079年5月										2079年6月										2079年7月										2079年8月										2079年9月										2079年10月										2079年11月										2079年12月										2080年1月										2080年2月										2080年3月										2080年4月										2080年5月										2080年6月										2080年7月										2080年8月										2080年9月										2080年10月										2080年11月										2080年12月										2081年1月										2081年2月										2081年3月										2081年4月										2081年5月										2081年6月										2081年7月										2081年8月										2081年9月										2081年10月										2081年11月										2081年12月										2082年1月										2082年2月										2082年3月										2082年4月										2082年5月										2082年6月										2082年7月										2082年8月										2082年9月										2082年10月										2082年11月										2082年12月										2083年1月										2083年2月										2083年3月										2083年4月										2083年5月										2083年6月										2083年7月										2083年8月										2083年9月										2083年10月										2083年11月										2083年12月										2084年1月										2084年2月										2084年3月										2084年4月										2084年5月										2084年6月										2084年7月										2084年8月									
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2019 >> 2021

推定100時間以上

金融・コンサルティングチーム

大義ある未来検討

令和元年7月13日(土)

大義ある未来

医療・製薬・保険チーム

小浜、佐藤、志賀、高梨、竹本、
中野、中路、陸幅、横手 (50音順)

April 14th 2019

「ありがとう」が繰り返す未来



S³ World/Society for Children
~ Safe, Secure & Sustainable ~

- ③ 安心・安全に生きていけること(Basic Human Needs)が保障され
- 自己実現することの機会平等が担保される (All Pyramidに対し)
- 機会へのアクセスが可能な限りシンプルかつコストがからない
- 自分自身の社会的役割を「選択」できる
- お互いへの感謝が自然に発せられ、相手に正しくタイムリーに伝
- 相互が自分の存在意義を認められたと感じ、満足感を得られる
- これらが、永続的に次の時代にも受け継がれる。



For Every Child, A Better World



PHASE 1

2019年4～7月

目的

大義ある未来の構想
(=大目標の設定)

成果

業種チームごと大目標を提案、
議論を経て決定

PHASE 2

2019年9～2月

目的

未来トレンドを予測し
業種チームごとの小目標設定

成果

未来トレンドの前提が
業種ごとにバラつきがあり
再検討へ

新型コロナウイルス発生

PHASE 3

2020年4～7月

目的

未来トレンドにおける全員の意識
合わせとコロナによる変化をふま
えた再予測を業種横断TFで検討

成果

業種横断TFにより各Forecast
の情報量・粒度が充実。
最終化に向けた準備を完了

PHASE 4

2020年9～11月

目的

新版未来トレンドに基づいた
小目標の設定とその手段策定
およびターゲットの設定

成果

業種チームごとに目標～戦略案
を策定。14歳をターゲットに
表現することを決定

PHASE 5

2020年12～3月

目的

最終成果物作成

成果

2021年2月13日 発表会

PHASE 6

2021年4～3月

目的

書籍発売準備

成果

2022年3月24日 発売！

Be Yourself.

すべての生活者にとって心身の安全性が確保された社会へ。

Be Yourself.

すべての生活者にとって心身の安全性が確保された社会へ。

天 <IT 分野の未来> 土 <産業 発展促進> 月 <建設 設備

“大差ある未来”
誰へ/何へ
どのような 状態 (状況) へ
(誰に/何に 対し) 望ましいのか?

9:50~
発表開始します。 BHN

成果物

2021年2月13日 発表会

VISIONARY

大義ある未来



EMBA E5

大義ある未来

Be Yourself

2050年の地球に生きる全ての生活者一人ひとりの自発的、能動的、かつ

我慢という自分に対する負荷をかけない Be Yourself な行動の蓄積によって、

実は、様々な地球課題が解決されるイノベーションが社会システム全般に生みだされ、

(2050年以降の) 次世代が、永続的に持続可能で安心・安全な

地球環境や社会に向かう実感と希望に満ちた Be Yourself な生活を実現した状態。

14

『 2050年という未来を「自分ゴト」として真剣に考える裾野を広げ、独自のメッセージを発信する 』

EMBA E5ビジョナリーの意義を実現するために、2年間考え抜いた大義ある未来予測とそれを導き出したプロセスも含めて2050年に我々と同じ年代となり社会の中心となる14歳に伝えたい。

14歳という不安定かつ多感になり始める時期だからこそ

世界のこと・地球のこと・未来の自分たちの暮らしのことを考えるきっかけ、

良い影響を与えることこそがこのビジョナリーの本質的なパーパスである。

2050 Utopia or Dystopia

人類の生きる2050年が持続可能で安心・安全な地球環境や社会に向かう

実感と希望に満ちている状態＝Be Yourselfな状態を実現するためには我々は何をするべきか。

逆に、もし解決に向けた行動をしないことによってBe Yourselfな状態を失った2050年とは。。

VISIONARY

慶應義塾大学大学院
経営管理研究科
EMBA プログラム5期
VISIONARY 製作委員会

Contributing Writer

相野勇雄 Isao Aino
入江淳一 Junichi Irie
牛島慶一 Keiichi Ushijima
大場正博 Masahiro Oba
落合功男 Isao Ochiai
小濱健二 Kenji Obama
加藤洋輔 Yosuke Kato
川瀬 康 Yasushi Kawase
岸添 勇 Isamu Kishizoe
黒川貴行 Takayuki Kurokawa
神山征夫 Masao Kouyama
小貫さおり Saori Konuki
近藤就平 Shuhei Kondo
佐藤健太郎 Kentaro Sato
志賀洋幸 Hiroyuki Shiga
志村 一郎 Ichiro Shimura
下山明良 Akiyoshi Shimoyama
白土 学 Manabu Shirato
善野吉博 Yoshihiro Zenno
曾根康司 Koji Sone
高梨賢二 Kenji Takanashi
高野一真 Kazuma Takano
高橋憲一 Kenichi Takahashi
武井浩樹 Hiroki Takei
竹本信也 Shinya Takemoto
中西祐介 Yusuke Nakanishi
中野元雄 Motoo Nakano
中路聡平 Sohei Nakamichi
沼田勇太郎 Yutaro Numata
白銀和勇 Kazuo Hakugin

林家暉 Ieteru Hayashi
東 慶郎 Yoshiro Higashi
福岡隼人 Hayato Fukuoka
藤川依里子 Eriko Fujikawa
藤本裕史 Yuji Fujimoto
降幡雅子 Masako Furihata
古庄建作 Kensaku Furusho
益田良夫 Yoshio Masuda
光畑由佳 Yuka Mitsuhata
三宅隆介 Ryusuke Miyake
麦谷 慶 Kei Mugiya
山田 周 Shu Yamada
山本顕男 Takao Yamamoto
山本光浩 Mitsuhiro Yamamoto
余 平 Ping Yu
横川正昌 Masaaki Yokogawa
横手幸太郎 Koutaro Yokote
吉武道雄 Michio Yoshitake
羅 鋼華 Koka La



14歳の特別授業

発行人 白土 学
編集人 佐藤泰那

2022年3月22日
初版第1刷発行

発行
ピークス株式会社
〒100-0013
東京都千代田区霞が関 3-2-6
代表 TEL.050-3171-8017

発売
株式会社マイナビ出版
〒101-0003
東京都千代田区一ツ橋 2-6-3
一ツ橋ビル 2F
販売 TEL.03-3556-2731

印刷所 大日本印刷株式会社
©2022 ピークス株式会社
Printed in Japan

※本誌掲載の写真・図版・
記事等の無断掲載、
複製、転載を禁じます。

Editorial Director
岩崎友彦 Tomohiko Iwasaki

Art Director
池辺隆之 Takayuki Ikebe

Illustrator
田澤京子 Kyoko Tazawa
坂口和巳 Kazumi Sakaguchi

Co-Editor / Proofreader
伊藤剛平 Takehira Ito

Design & DTP
ピークス株式会社 PEACS Inc.

How will the world be in 2050?

UTOPIA

0

r

DYSTOPIA

UTOPIA =キミに

ユートピアへの道を、

およそ 30 年後の未来、2050 年。
14 歳のキミたちは 40 代も半ばで、
社会を支える中心的な存在となっていることだろう。

どんな未来を迎えたいか、本気で考えてみよう。
具体的にイメージすればするほど、
そのためにやるべきことが見えてくる。

——例えば、ユートピアを
「Be Yourself (=ありのままの自分) で生活している未来」
とするのはどうだろう。
地球上に生きる全ての人が、
我慢や制限なくありのままの自分で
いきいきと行動する。

破綻しそう？

いや、ユートピアではそうはならない。
ありのままに生きても、
その行動が全てポジティブな要素になり
イノベーションや社会のシステムが
それを材料として様々な課題を解決してくれるのだ。

実現へのハードルは高いかもしれない。
でも、ひとつ確かに言えることがある。

待っているだけではその未来は訪れないんだ。
絶対に。

とっての理想の未来

作ろう！



Contents

002_FASHION

自分らしい服を
着る暮らし

006_FOOD

「食の自由」が共通の
価値観となった世界

010_RESIDENCE

暮らすことの選択肢と選択眼が
世界を豊かに導く

014_TECHNOLOGY

安心安全が
当たり前の優しい街

018_ECOTECHNOLOGY

近代的な豊かさ
と自然が共生する世界

022_MANUFACTURE

生活者の隣で
生産活動を行うことができる世界

026_POWER SOURCE

未来につながる
エネルギー

030_ENERGY

自分たちのエネルギーが
そばにある暮らし

034_FINANCE

サステナブル・ファイナンスが
実現する「持続的成長が
可能な 2050 年の社会」

038_LOCAL ECONOMY

いつでも
そこにある町

042_CURRENCY

「世界共通のデジタル通貨」の
登場と格差がなくなり世界が
ひとつになった社会

046_SOCIETY

全ての人がつながることで
社会課題が解決される世界

050_COMMUNITY

「ありがとう」がつながり
良い未来が選択できる世界

054_MEDICAL

感染症も心配無用、
みんなで支える健康社会

058_LIFE

寿命を全うする

How will the world be in

2050?

DYSTOPIA =

ディストピアな未来、

21 世紀も半ばとなる、2050 年。

14 歳のキミたちが大人になって迎える未来は、
どんな世の中になっているだろう。

人それぞれ、良い未来・悪い未来の観念がある。
しかし、「自分が思う理想とは真逆の未来」
を考えたとき、それはディストピアといえるだろう。

本書が想うユートピアは
「Be Yourself (=ありのままの自分) で生活している未来」

なので、ディストピアは
「Be Yourself (=ありのままの自分) で
生活することを諦めた未来」
となる。

様々な地球課題が加速し、
社会も持続可能な開発からはほど遠い。
あらゆる我慢や制限の下で、
ありのままの自分で生きることが叶うだろうか。

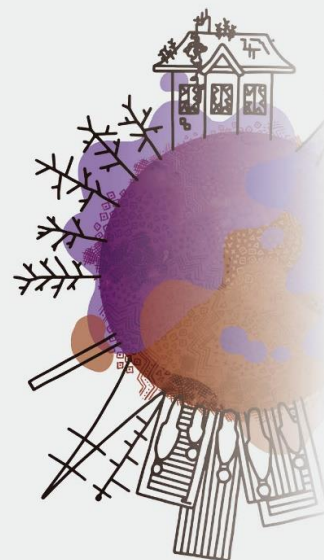
おそらくそれは無理な話だ。

世代は交代する。
どんな未来も、作っていくのはいまのキミたちだ。
だからこそ、自らのコンパスが
理想とは真逆の方向を
示さないように、参考にしてほしい。



キミにとっての理想とは真逆の未来

迎えたい？



Contents

002_FASHION

みんなが同じ服を
着る暮らし

006_FOOD

1 食、1 分
—ただ生存するための食—

010_RESIDENCE

生存するための
「居心地良い牢獄」

014_TECHNOLOGY

超監視社会

018_ECOTECHNOLOGY

モノが高く、自分に合ったものが
手に入りづらい世界

022_MANUFACTURE

生活者の隣で生産活動を行
うことができない世界

026_POWER SOURCE

未来につながらない
エネルギー

030_ENERGY

エネルギー戦争

034_FINANCE

「破滅へのワルツ」
—滅びゆく世界になす術もない
金融マーケット—

038_LOCAL ECONOMY

地方経済崩壊

042_CURRENCY

「デジタル通貨」が悪の集団に
支配され、不正と犯罪の温床となり、
格差が広がった社会

046_SOCIETY

国家・企業の分断で
社会課題が深刻化した世界

050_COMMUNITY

デジタル難民
デジタル孤独死

054_MEDICAL

感染症におびえる社会。
富裕層しか受けられない医療

058_LIFE

寿命を全うする

How will the world be in

2050?

多くの教育機会で活用していただけることを祈って

読者ならびに教育関係者の方々へ

互いに刺激し合う多様な業種のエグゼクティブが50名、額を寄せ合い2年間激論を戦わせてこのテキストは完成しました。この書籍の内容は基本的にバックキャスティング・メソッドに基づいて作成され、工夫を凝らして構造化されています。

このメソッドでは、まず数十年後の「ありたい姿」(本書におけるユートピア)を描き、それを現在に引き戻して現状とのギャップを確認し、ありたい姿へ向かう一里塚として「あるべき姿」(例えば5～10年後)を設定して理想への歩を進めていきます。脱炭素化のトレンドやCOVID-19の影響など、世界のパラダイムがシフトする中で、このバックキャスティング・メソッドは多くの

企業や組織が超長期の戦略を策定する方法論として活用し

始めています。

本書の特徴は、上記のメソッドの中で描かれる「ありたい理想の姿」(＝ユートピア)とともに、その対極に位置する「ありたくない最悪の姿」(＝ディストピア)が合わせて描かれている点です。

ディストピアから読み進んでも、ユートピアから読み進んでも、読者の方にお願ひしたいことは、もしもディストピアを回避してユートピアの実現に近づきたいと思うならば、私たちが現時点から日々何に取り組めばよいかを真剣に考えることです。実は本書の中では、ユートピア実現への処方箋、またはディストピア回避のための処方箋が明確かつ包括

ユートピアの実現は 日々何に取り組めばよいかを 真剣に考えることから



How will the world be in

20
未来はど

的には語られていません。むしろそこは各読者の洞察や議論に委ねられています。そこに本書のテキスト(教材、副読本)としての価値があります。教育関係者の皆さま

におかれては、ぜひこのテキストを題材に、学生の日常生活に紐づいた様々なテーマを設定して、活発な討論を起こしていただければと思います。

最後にもう一度バックキャスティング型の戦略発想の意義を強調したいと思います。バックキャスティングと正反対の方法をフォーキャスト型と言いますが、前者は超長期の未来が基点となり、そこから現在へ向

未来の地球環境を 健全なものにしていくためにも 超長期の視点に立つ 発想法を実践していきたい

かって思考を巡らせるのに対し、後者は現在が基点となり、過去からの現在までの傾向によって近未来を予測し、現在から近未来へ向かって行動を計画します。ほぼすべての戦略計画はフォーキャスト型のケースが多いです。大きく世界のパラダイム(枠組み)が動き、未来の地球環境を健全なものにしていくためにも、超長期の視点に立った発想法を身に着け、実践していきたいものです。

岡田正大



慶應義塾大学大学院 経営管理研究科教授
経営学博士

早稲田大学政治経済学部政治学科卒業、本田技研工業を経て慶應義塾大学大学院経営管理研究科(MBA)修了。Arthur D. Little (Japan)にてIT分野の戦略コンサルを経験後、オハイオ州立大学大学院博士課程修了(Ph.D. 経営学博士)。近年は企業の社会性と経済的利益のシナジー効果に関し、開発途上国を中心にフィールド研究している。

50
うなる?

世界は半分だけ向こう側からやってくる

この本は、現状把握から出発し、30年後の世界を大胆に構想し、理想の姿をユートピア、最悪の姿をディストピアとして描いている。自分らしく自然に振る舞うことが全体への貢献にも繋がる社会を“Be yourself”という理念に集約し、その実現へ向けて、何を考えどのように行動すべきかについて、個別的なテーマに沿って様々な問題提起がなされている。50人の社会人大学院生が2年間をかけて調査・研究し、激しい議論を重ね、その集大成として全員の共著として書かれていること、また、中学生に向けた情報発信を意識して書かれている点で、極めて独創的な著作である。コロナ禍の中、オンライン共同作業に頼らざるを得ないという悪条件に

もかかわらず、この素晴らしい成果を結実させたこと

**自分を超える世界の中で
新たな価値を創造することを目指す
意思を持つこと**



How will the world be in

20
未来はど

も、ここに書き留めておきたい。

この本の示唆するところは、「自分を超える世界の中で新たな価値を創造することを目指す意思を持つこと、そして、そのことを通して、自らの夢を達成する意思を持つこと」の重要性にあると思われる。これを「高い志」と定義すれば、その達成のためには、まず、30年後の世界における自分の「ありたい姿」を描き、そこへ向かうたゆまぬ実践を通して、自らの夢を実現するための戦略的方法論を獲得することが必要となる。

高い志に基づく30年後の自らの「ありたい姿」に対し、向こう5年間で何をなすべきかを徹底して考え抜き、5年後の自らの「あるべき姿」を想定すること。さらに、「あるべき姿」

き姿」を想定すること。さらに、「あるべき姿」に向かう1年ごとの経路を具体的な目標として設定すること。そして、そうした目標の実現へ向けて、今日、何ができたか、

1日の終わりに毎日考え、必要であれば、目標に変更を加え、「あるべき姿」と「ありたい姿」へ向かう道を不断に真っ直ぐに見据え続けることが大切である。

もちろん、望みは常に実現できるわけではない。挫折があれば、夢叶わぬことを思い知らされるのも人生である。しかし、一つだけ確かなことは、思わぬ夢は実現しないということである。世界はいつでも、半分だけ向

**「あるべき姿」と
「ありたい姿」へ向かう道を
不断に真っ直ぐに見据え続ける
ことが大切である**

こう側からやってくる。自分の側から半分だけ出て行く努力が、半分だけ向こう側からやってくる世界と出会うとき、夢は実現する。半分だけ自分の側から出て行かなければ、半分だけやってくる世界は目の前を素通りする。

読者諸氏が、この本からエネルギーを得て、半分だけ向こう側からやってくる世界と出会うことを信じ、自分の側の努力を不断に重ねることを望みたい。

住田 潮



筑波大学名誉教授・潮コンサルティング代表
慶應義塾大学大学院経営管理研究科 元特任教授
慶応義塾大学工学部管理工学科卒業、ロチェスター大学
Ph.D.、東京工業大学工学博士。筑波大学を定年退職後、
KBS 特任教授。Visionary 科目は初年度から担当。現在は、
EMBA 専任講師。学際領域で新たな化学反応を起こす
知識の創造を实践。200本を超える学術論文を専門誌に
発表する一方、講演会や地方創生プログラム、経営幹部
育成プログラムの推進など、幅広く活躍している。

50
うなる？

購入方法

「VISIONARY 14歳の特別授業」で検索

あるいは

[AMAZON](#)／[楽天ブックス](#)など

VISIONARY

【ヴィジョナリー】

14歳の特別授業

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科
EMBA プログラム 5期
VISIONARY
製作委員会 著



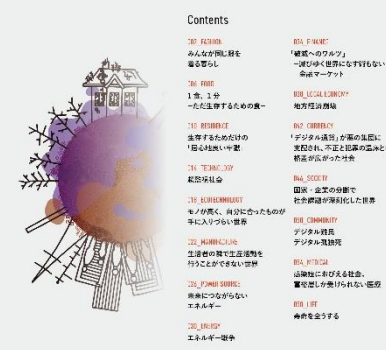
UTOPIA

=キミにとっての理想の未来



DYSTOPIA

=キミにとっての理想とは真逆の未来



VISIONARY

【ヴィジョナリー】

14歳の特別授業

慶應義塾大学大学院
経営管理研究科
EMBA プログラム 5期
VISIONARY
製作委員会 著

