

2025年

地政学リスク展望





目次

はじめに	3
国際情勢を捉えるために押さえるべき3大トレンド	4
2025年の10大地政学リスク	7
主要産業における主な地政学リスク	24
今求められるインテリジェンス経営の在り方	34
おわりに	38



はじめに

「万物は流転する (panta rhei)」

古代ギリシャの哲学者ヘラクレイトスは、世界秩序は絶え間なく変化することで保たれると説きました。私たちが生きる現代の世界秩序も、ヘラクレイトスが残した名言のように変化の時を迎えています。

地政学的対立やパワーバランスの多極化、技術革新や新自由主義の落日といったマクロ環境の変化が重層的に折り重なり、新しい時代の潮流を生み出そうとしています。中東情勢やウクライナ紛争は収束の兆しが見えず、米中間の覇権争いは激しさを増し、世界経済・社会の分断を深めています。ポスト冷戦期に国際社会が享受した安定的な国際秩序・平和は終焉し、世界は困難で複雑な安全保障環境に直面しています。

こうした先行き不透明な変化の時代において、日本企業の経営者は何を手掛かりに時代の潮流を捉え、事業戦略を描けばいいのでしょうか。本レポートは、そうした日本企業の経営者を支援したいという願いから、PwC Japanグループ（以下、PwC Japan）が考える地政学・経済安全保障の3大トレンドと2025年の10大リスクを解説しています。

事業環境が高いボラティリティに断続的に晒される時代においても、中長期的なトレンドや足元の重点リスクを捉え、事業影響分析やリスク管理対策を実行することで、情勢変化を冷静に見極めることができます。本レポートでは、こうした企業対応における考え方や注意点を、半導体や自動車産業における具体例や、国際情勢分析を基に経営判断を行うインテリジェンス経営の在り方を交えて考察していきます。

歴史的に見ても、変化は新たな成長の機会をもたらすことがあります。私たちは現在の世界情勢を「挑戦の機会」と捉え、未来への戦略を構築する必要があります。本レポートが、日本企業の成功の一助となることを願っています。



国際情勢を捉えるために 押さえるべき3大トレンド

2024年の国際情勢は、安定や穏やかさとはかけ離れたものでした。ウクライナやガザでは戦闘が激化し、台湾海峡・南シナ海・南アジア・中央アフリカなどでは各主体の実力行使を伴う小競り合いや政治的混乱が見られました。先進国・発展途上国のどちらでも、既存政治への不満からくる政権運営の不安定化や極右・極左の台頭が見られ、政策の予見可能性も低下しつつあるように思われます。

国際秩序：米国一強時代の終焉

冷戦後、米国は唯一の超大国となり、その影響力は旧東側諸国を含めた世界全土に及びました。湾岸戦争などの地域紛争や中東和平プロセスなどの紛争解決においても、米国は中心的な役割を担い、また多くの国もそれに協調的な姿勢を示してきました。

しかし、9・11同時多発テロ事件以降に始めた対テロ戦争が泥沼化し、大量の戦費や人命を犠牲にしながら、アフガニスタンやイラクの秩序を安定的なものにすることができませんでした。これに中国などの新興国の台頭が重なり、米国の相対的な国力は低下しました。

同時に、米欧による恣意的な国際制度の運用や、新自由主義に基づく経済政策（ワシントンコンセンサス）の推進による途上国での格差拡大などが指摘され始めました。

このように激しく変動する国際情勢を捉えるためには、個々の事象を理解するだけでなく、より大きな時代の流れを把握する必要があります。ここでは、2025年の10大リスクを解説する前に、それら個別のリスクの背景にある3つのトレンド、つまり国際秩序における「米国一強時代の終焉」、国際経済における「安保ファーストの経済運営」、国内政治における「ポピュリズムの常態化」について解説します（図表1）。

米国中心の国際秩序に対する不満は途上国を中心に拡大する傾向にあり、中国やロシアもこれへ対抗するようになりました。

結果、米国が地域紛争や米欧に対する挑戦に対して有効に対処できない状況が生まれています。加えて、後述するポピュリズムの常態化によって、米国の対処能力はさらに低下しています。

ウクライナや中東における紛争の継続、東アジア情勢の混乱といったリスク事象は、こうした米国一強時代の終焉というトレンドのもとで発生しているのです。これらのリスクは冷戦時代からあったものがほとんどですが、米国の問題処理能力が低下していることで問題が再燃しています。

国際経済：安保ファーストの経済運営

冷戦後、比較的安定した国際秩序のもとで、各国は米国市場へのアクセスを求め、それぞれの経済はグローバルなネットワークに漸進的に統合されていきました。バリューチェーンは一国で完結するのではなく、経済合理性に従い国境を越えて構築されました。

しかし、国際秩序が不安定なものになったことで、各国は経済体制や経済政策を安全保障の文脈から捉えなおそうとしています。かつてのような経済的な合理性による判断だけでなく、安全保障上の合理性に基づく経済政策が採用されるようになりました。

貿易戦争の再発や中国経済のリスク化、各国によるグローバルサウスの取り込み合戦、サイバー・認知戦の激化といったリスク事象は、このようなトレンドのもとに位置付けられます。

国内政治：ポピュリズムの常態化

冷戦後の一時期は、世界的にリベラルデモクラシーに対する信頼が高く、先進国の政治は各政党間での政策が収斂し、比較的安定したものであったと言えます。

かつて先進民主主義国では、経済界と労働者はそれぞれ別の政党を頂点とする中間団体に加入することで、自身の意見を代表させてきました。しかし、サービスの産業化やグローバル化、都市化の進行などによって、中間団体への加入率が低下すると、各政党は無党派層を取り込もうと大衆政党化しました。

上記の動きは「誰のことも代表しない政党」を生み出し、各国で既存政党への不信とさらなる無党派層の拡大を招きました。そして、中間団体によって包摂されずバラバラになっ

た個人々人をまとめ上げるために、異なる意見を持つ相手を政敵に見立てて対決するというポピュリスト政治の萌芽を生みました。これにグローバル化に伴う産業の海外流出や移民流入によってもたらされた経済的苦境や反移民感情が加わり、極端な右派的または左派的主張を掲げるポピュリスト政党が台頭することとなりました。

これに伴い先進国の社会は分断され、環境や多様性をめぐる政策までもが批判対象となっており、グリーン推進に対する反発（グリーンバックラッシュ）の拡大や反DEI（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）運動の普及などのリスク事象が生まれています。



図表1：3大トレンドと2025年10大地政学リスク

3大トレンド	10大リスク	リスク概要
米国一強時代の終焉	① トランプ2.0	トランプ次期大統領の国内対立を煽る政治手法や米国ファーストの外交政策により、米国政治の機能不全と社会の分断がさらに深まり、米国中心の国際秩序がさらに弱体化
	② ウクライナ運命の年	トランプ新政権によるウクライナ支援削減、早期の停戦合意要求、NATOへの防衛費増額要請により、ロシア有利な停戦合意の締結や長期的な安保環境の不安定化がリスクに
	③ 中東情勢の混迷	トランプ新政権はガザ紛争の停戦・戦後統治交渉をめぐるネタニヤフ政権支持を明確にするほか、イランとの徹底抗戦の構えを打ち出し、中東情勢がさらに悪化
	④ 東アジア情勢の混乱	トランプ新政権による日韓台への防衛費増額要求や北朝鮮との核交渉模索が、米国と同盟国の関係を弱体化させ、東アジア情勢が混乱する恐れ
安保ファーストの経済運営	⑤ 貿易戦争の再発	トランプ新政権が一方向的に中国および友好国に関税引き上げを行い、半導体輸出規制など対中規制を拡大することで、デカップリングが加速し、サプライチェーン見直しが必要に
	⑥ 中国経済のリスク化	中国経済の減速や国家安全重視の経済運営を背景に、外資企業における中国での事業環境が悪化するほか、海外進出する中国企業との第3国における競争も激化
	⑦ グローバルサウスの取り込み合戦	西側・中露陣営の間で新興国・発展途上国の取り込み競争が拡大するなか、米国孤立主義、脱植民地化運動、環境・人権・汚職への不介入などを背景に、中露の影響力が拡大
	⑧ サイバー・認知戦の激化	サイバー・情報空間における国家主導の攻撃が拡大するなか、重要インフラやIoT製品、SNSや生成AIに関するセキュリティ要件や中国排除など各種規制が強化
ポピュリズムの常態化	⑨ グリーンバックラッシュの拡大	トランプ新政権や欧州ポピュリスト政党は脱炭素など環境規制を巻き戻し、さらに世界的な再エネ・EV市場の減速が加わって、グリーン経済は転換点に
	⑩ 反DEI運動の普及	欧米において、ジェンダーや人種をめぐる対立や移民への反感が政治的煽動の理由となって国内の分断が先鋭化し、企業のDEI経営は困難に

出所：PwC作成





2025年の10大地政学リスク

上記で述べた3大トレンドは、2025年にどのようなリスクとして企業活動に影響を及ぼすのでしょうか。以下では、PwC Japanが考える2025年の10大地政学リスクを解説します。なお、各リスクを①から⑩と付番していますが、順位を表したものではありませんことには留意が必要です。

— 米国一強時代の終焉 —

① トランプ2.0

トランプ次期大統領の国内対立を煽る政治手法や米国ファーストの外交政策により、米国政治の機能不全と社会の分断がさらに深まり、米国中心の国際秩序がさらに弱体化

2025年の主要な地政学リスクの中でも、トランプ政権2期目をもたらす影響は突出しています。トランプ次期大統領のもとで米国内の社会分断が深刻化し、米国の国際的指導力が著しく弱体化する恐れがあるほか、その他の2025年10大地政学リスクにも大きな影響を与えるでしょう（図表2）。

外交面を見ると、トランプ政権1期目は、孤立主義的な外交による同盟国との関係弱体化や、保護主義的な通商政策による貿易戦争の勃発など、米国主導の国際秩序や自由貿易体制が揺らいだ4年間でした。トランプ政権2期目が1期目の繰り返しとなるのは想像に難くなく、前回よりも混乱を招く恐れもあります。

1期目では、マーク・エスパー国防長官やジョン・ボルトン大統領補佐官のような主流派の側近が外交・安保政策を担当し、トランプ氏の自国第一主義的な言動を抑制する場面が多く見られました。2期目において同様なメカニズムが働く保証はなく、トランプ氏の米国ファースト的な振る舞いが欧州、中東、アジアの安全保障環境を悪化させる可能性があります（後述の10大リスク「② ウクライナ運命の年」「③ 中東情勢の混迷」「④ 東アジア情勢の混乱」を参照）。

また、トランプ氏は一律60%の対中関税や全ての国に対する10～20%の関税といった保護主義的政策を掲げて再選しましたが、これら政策が1期目のように中国および友好国との貿易摩擦に発展したり、中国経済のさらなる減速などにつながったりすることが懸念されます（後述の10大リスク「⑤ 貿易戦争の再発」「⑥ 中国経済のリスク化」を参照）。トランプ氏の言動で米国の国際的指導力が低下するなか、中国やロシアなどがグローバルサウスと称される新興国において影響力を拡大する、米国と同盟国の関係弱体化を図るために影響工作を行うなどの可能性もあります（後述の10大リスク「⑦ グローバルサウスの取り込み合戦」「⑧ サイバー・認知戦の激化」を参照）。

内政面を見ると、トランプ政権1期目は、イスラム教徒多数派の国々からの入国禁止といった反移民政策が米国内の人種間対立を悪化させたほか、2020年大統領選挙での敗北を認めず、2021年1月議会襲撃事件を扇動する言動などが米国民主義の後退を招いた4年間でした。トランプ政権2期目が1期目のような内政混乱につながることは容易に想像できるでしょう。

トランプ氏は、2020年大統領選挙への介入などをめぐる自らに対する訴訟を大統領権限で取り消し、政敵への報復を行うという趣旨の発言をしています。また、トランプ氏の側近や保守系団体の間では、トランプ新政権の意に反する官僚を解雇しやすくするなど、中央集権的な行政改革案が検討されています。再選したトランプ氏がどこまでこれらの施策を実行するかは未知数ですが、こうした動きに対して民主党や米国世論が大きく反発し、これが党派対立の激化や連邦議会の機能不全、法案成立の不透明性につながる恐れがあります。

加えて、トランプ政権2期目が環境政策を大幅に後退させ、移民排除政策を推し進めることで、米国経済や社会に大きな影響が及ぶでしょう。気候変動対策をめぐっては、世界的に電気自動車（EV）・再エネ市場の減速が見られるなか、トランプ新政権が環境規制廃止に動くことで、グリーン経済の見通しが悪化することが考えられます（後述の10大リスク「⑨ グリーンバックラッシュの拡大」を参照）。移民問題をめぐっては、トランプ新政権の排他主義的施策が人種や性別の多様性をめぐる世論分裂を招き、企業におけるDEIの取り組みを複雑にする可能性があります（後述の10大リスク「⑩ 反DEI運動の普及」を参照）。また、こうした米国社会の分断を悪化させようと、中国やロシアが米国にさらなる影響工作を行うことも考えられます（後述の10大リスク「⑧ サイバー・認知戦の激化」を参照）。

このように、トランプ氏の再選は米国内外の多くの事象に影響を及ぼす可能性があり、2025年の地政学リスク全体の方向性を規定するほどのインパクトがあると言えます。日本企業においても、トランプ政権2期目の動向から目を離さない1年となるでしょう。

図表2：トランプ氏再選がその他10大リスクに及ぼす影響

① トランプ2.0

② ウクライナ運命の年	米国のウクライナ軍事支援が削減され、ウクライナに不利な形で和平交渉が進む可能性
③ 中東情勢の混迷	米国がガザ紛争処理をめぐりイスラエル支持に回り、対イラン強硬政策をとることで中東情勢が悪化
④ 東アジア情勢の混乱	トランプ氏の同盟国を軽視する言動が、朝鮮半島や台湾、南シナ海の情勢に混乱を招く恐れ
⑤ 貿易戦争の再発	米国が中国や友好国に対する関税引き上げを行い、世界的な貿易戦争に発展
⑥ 中国経済のリスク化	中国による対米輸出と米国企業による対中投資がともに減少し、中国経済の停滞がさらに長期化する可能性
⑦ グローバルサウスの取り込み合戦	トランプ氏の言動により米国の指導力が低下するなか、中国やロシアの影響力が増す可能性
⑧ サイバー・認知戦の激化	米国社会の分断や同盟関係弱体化を図るため、中国やロシアが影響工作を行う恐れ
⑨ グリーンバックラッシュの拡大	米国において気候変動対策が後退し、グリーン経済の見通しが悪化
⑩ 反DEI運動の普及	トランプ新政権の移民排除政策が、米国内の人種や性別の多様性をめぐる世論分裂を招く可能性

出所：PwC作成

② ウクライナ運命の年

トランプ政権によるウクライナ支援削減、早期の停戦合意要求、NATOへの防衛費増額要請により、ロシア有利な停戦合意の締結や長期的な安保環境の不安定化がリスクに

2022年2月に開始されたロシアによるウクライナ侵攻は、まる3年を越えて続く勢いです。ウクライナは西側諸国の支援のもと、ロシア領内への直接攻撃を開始するなど善戦していますが、戦況としては物量で勝るロシアが優勢を保っています。

和平交渉開始に向けて、トルコ、中国、インドなどさまざまな国が双方に働きかけていますが、ロシア・ウクライナ双方の和平条件は隔たりが大きく、停戦意思のないロシアと、強い継戦意思を維持するウクライナとの間で、停戦の糸口は見えていません。

西側諸国は経済制裁を徐々に拡大し、またウクライナへの戦費・兵器・装備品の支援を続けていますが、さまざまな問題も起きています。米国では支援予算が国内政争の種となり、物資供給が遅れる事態も発生しました。欧州においては、昨今の安全保障環境の変化に武器弾薬の生産能力が追いついていません。また、インフレが欧州経済の不調と国内極右勢力の伸長をもたらし、サイバー攻撃などが社会不安を生んでいます。

紛争の帰結として、大きく3つのシナリオが考えられます(図表3)。1つ目は、ウクライナがロシアの和平条件を受け入れて停戦に至るシナリオです(シナリオ①)。この場合、ウクライナは、領土割譲や北大西洋条約機構(NATO)加盟交渉停止を強いられます。2つ目は、ウクライナの反転攻勢が成功し、同国に有利な形で停戦交渉が開始するシナリオです(シナリオ②)。NATOや欧州連合(EU)への加盟などウクライナの安全保障は強化されますが、ロシアに併合された地域全てを奪還するのは難しいと見られます。3つ目は、紛争が継続するシナリオです(シナリオ③)。双方が停戦に合意できず、決定的な戦況の変化もないまま膠着状態となります。なお、停戦交渉が始まったとしても、過去の例から見れば停戦の実現までにはかなり時間を要するため、2025年中の停戦実現は難しいと見られます。

トランプ次期大統領は支援を打ち切って停戦を実現し、戦線拡大と米軍および予算の消耗を抑えることを主張してきました。その実現は議会動向に左右されるため、今後の経過を見守る必要がありますが、米国が支援を打ち切ってウクライナが和平交渉開始を受け入れざるを得なくなれば、シナリオ①の実現可能性が高くなります。他方、米国が仮に支援を打ち切っても、それによる安全保障リスクの高まりを欧州が容認できない場合、欧州諸国が米国無しで支援を継続し、シナリオ③の消耗戦に突入する可能性もあります。

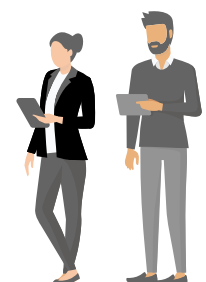
戦況がどうなるにせよ、欧州において米国に頼らず必要な軍事生産が可能になるような生産体制の再強化が進みます。これにより、防衛産業のみならず、素材など関連企業にも商機が生まれます。

一方、欧州地域の地政学リスクは高い状況が続く見込みです。紛争リスクのみならず、ロシアとその友好国からエネルギーや鉱物資源などの供給が寸断するリスク、インフラへの攻撃リスク、スパイ活動やサイバー攻撃による情報漏洩リスクなどの高まりに留意が必要です。西側諸国によるロシアへの制裁と、第3国経由での迂回輸出の取り締まりは継続・強化されると見込まれ、製造業や商社においては引き続き、自社製品がロシアに流れるリスクを認識して対策を強化することが望まれます。

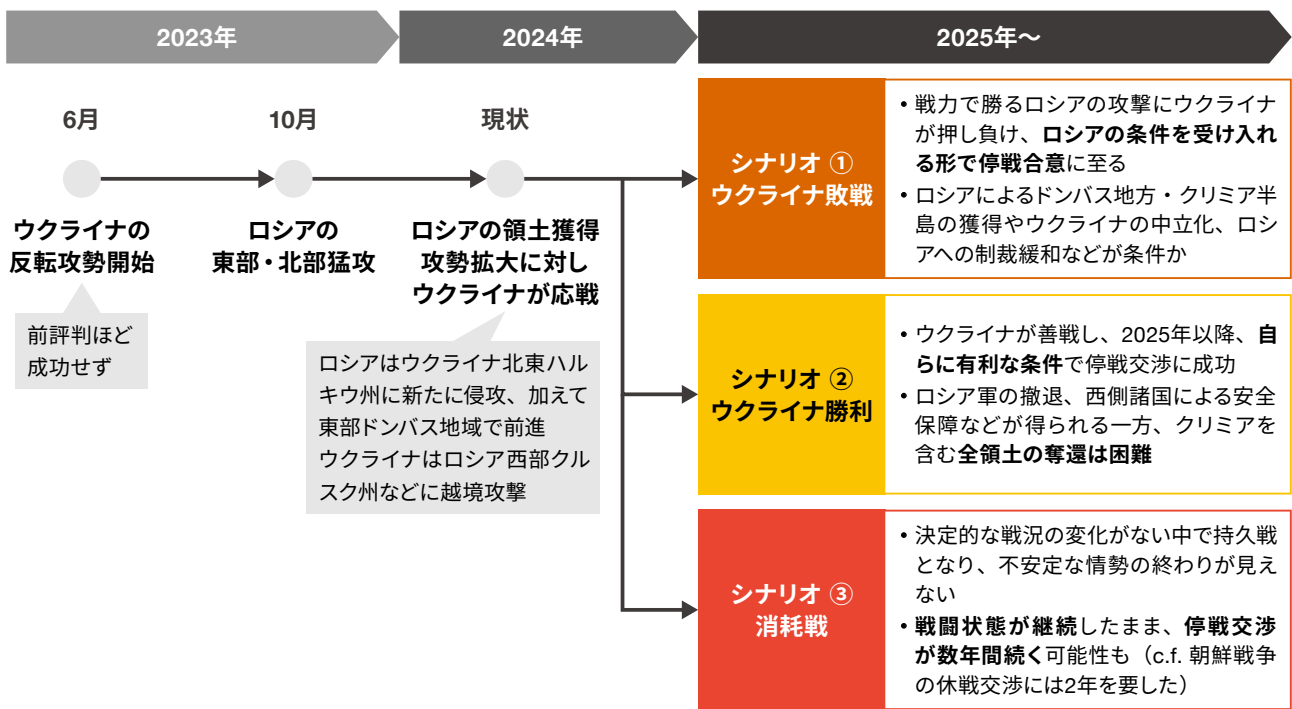
ユーラシア大陸諸国におけるビジネスリスクも変化します。ロシアとその友好国との連携強化により、北朝鮮の軍事能力増強、制裁によるイランとの緊張、カスピ海沿岸地域の物流安定性低下など、安全保障のみならず物資調達など物流・商流の途絶リスクが発生します。一方で、西側諸国はロシアの影響力を削減するため中央アジアやコーカサス諸国との経済関係強化に動く見込みです。これは、当該地域で産出する鉱物資源などの確保に追い風となる可能性があります。

仮にシナリオ①のようにウクライナ東部地域がロシアに奪われることになったとしても、ウクライナ西部地域まで侵攻が及ぶ可能性は当面低く、ウクライナ政府は停戦前から投資誘致活動を活発化し、西部地域を中心に大きな復興需要が生まれると考えられます。ただし、ロシアが再び侵攻する可能性は否定できず、紛争再発リスクを念頭に置きながら復興事業へ参画することが望ましいでしょう。

一方、制裁の影響もあり、ロシアの生産能力は長期的に低下すると見られています。ロシアでのビジネスが再開できる状態になったとしても、若年高度人材の流出、西側の技術供与停止に伴う生産技術の低下などの影響を受け、開戦前と同等の生産能力が確保できないことも考えられます。さらに現地では、西側企業の撤退に伴い中国企業が市場で勢力を伸ばしています。ロシアビジネス再開時のシナリオ検討にあたっては、このような環境変化も認識する必要があります。



図表3：ウクライナ紛争の今後のシナリオ



留意点

- 西側諸国のウクライナ軍事支援が途絶えると、ウクライナの敗戦が濃厚（現在軍事支援が再開しているが、2025年以降の継続は不透明）
- ウクライナ敗戦の場合も、ロシアがドンバスより西部やオデッサなど南部の領土を獲得したり、他の東欧諸国に戦線を拡大する見込みは当面薄い
- ただし、ロシアが再びウクライナに侵攻するリスクは拭えず、欧州安全保障環境が不安定化する恐れ

出所：PwC作成

③ 中東情勢の混迷

トランプ新政権はガザ紛争の停戦・戦後統治交渉をめぐるネタニヤフ政権支持を明確にするほか、イランとの徹底抗戦の構えを打ち出し、中東情勢がさらに悪化

2023年10月7日のハマスによるイスラエル越境攻撃以降、ガザ地区におけるイスラエルとハマスの戦闘、イスラエル北部国境におけるヒズボラとの戦闘、イエメンのフーシ派による紅海船舶への攻撃、イランとイスラエルにおける限定的な報復攻撃と戦火が広がっており、中東戦争への拡大が懸念されています。2024年中の終戦の見通しが立たないなか、2025年は恒久的な停戦や戦後のガザ地区統治をめぐる交渉が本格化し、中東情勢が沈静化ないしは激化するかを左右する重要な1年と言えます。

現時点で米国や湾岸諸国は、フェーズ1（人質解放と一時停戦）、フェーズ2（恒久的停戦とイスラエル軍撤退、ガザ地区戦後統治）の2段階構えで停戦交渉を仲介しています。イスラエル国内でも停戦を求める声が強まっていますが、腐敗など国内問題を抱えるネタニヤフ首相にとって戦争の終結は自身の政治生命の終了を意味するため、停戦交渉に応じる見込みは薄い状況です。また、イスラエル軍はレバノン

に対して大規模空爆や地上侵攻など攻勢を強めており、ヒズボラの軍事的脅威を無力化し、イスラエル北部の住人の退避を解除できるまで戦闘を継続する見込みです。2024年11月27日には、イスラエルとヒズボラによる60日間の停戦合意が発効しましたが、限定的な戦闘は継続しており、予断を許さない状況です。とはいえ、恒久的な戦争継続は非現実的であり、2025年には恒久的な停戦や戦後のガザ地区統治をめぐる交渉が本格化する可能性があります。そこで焦点となるのは、2025年1月に誕生する米国トランプ新政権が、どのように恒久的停戦や戦後統治の交渉を仲介するかでしょう。

ガザ紛争をめぐる今後のシナリオとして、①国連治安維持部隊派遣などを介したパレスチナ自治政府によるガザ地区統治、②交渉失敗に伴うイスラエル軍によるガザ地区占領の既成事実化の2つが考えられます（図表4）。ヒズボラなどイランが支援する武装組織は、ガザ紛争が終結しない限りイスラエルへの攻撃を止めないとしており、同紛争の帰結がこれら組織とイスラエルの戦闘の行方を左右するでしょう。また、イスラエルはヒズボラに壊滅的打撃を与えるまでレバノンでの攻撃を続ける姿勢を示しているため、同目的が達成されるまでネタニヤフ政権がガザ紛争の停戦交渉に本腰を入れることは望みにくい状態です。

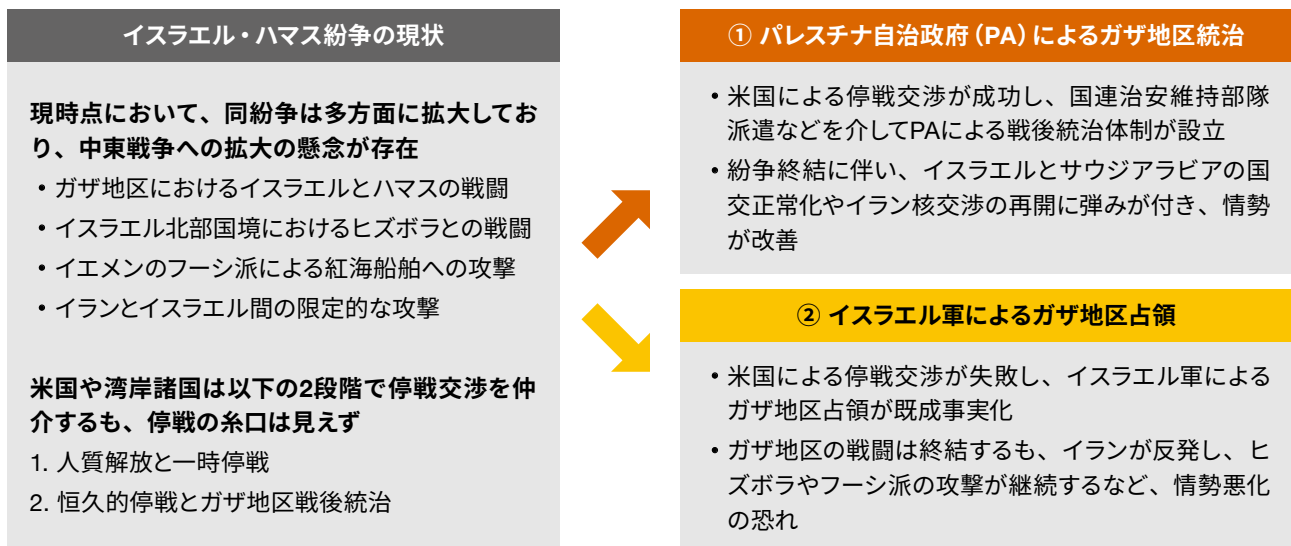
シナリオ①の場合、イランが支援するヒズボラやフーシ派などの攻撃が収束するほか、ガザ紛争により頓挫したイスラエルとサウジアラビアの国交正常化交渉が再開することが期待されます。シナリオ②の場合、ガザ地区での戦闘は下火となっているでしょうが、イランがイスラエルのガザ地区占領に反発し、ヒズボラやフーシ派などの攻撃が継続する恐れがあります。この状態では、米イラン関係改善や核交渉再開の望みは薄いでしょう。また、湾岸諸国もイスラエルに批判的な態度をとり、イスラエルとサウジアラビアの国交正常化交渉の再開も難しいと思われる。

明確なイスラエル支持の姿勢を示し、パレスチナ問題の「二国家解決」を重視しないトランプ氏は、イスラエル軍によるガザ地区治安維持を主張するネタニヤフ首相の肩を持ち、シナリオ②となる可能性が高いと考えられます。加えて、1期目にイランに対して「最大の圧力」として制裁強化を行ったように、再選したトランプ氏は制裁強化や武力行使検討を行い、米イラン関係が悪化するでしょう。米イラン核交渉再開の望みが消えるばかりか、イランが核開発を進め、それに対してイスラエルが対抗策を示唆するなど、中東情勢の緊張拡大が懸念されます。改革派のペゼシュキアン政権誕生という米イラン関係改善の機会が失われる一方、米国の対イラン制裁強化による経済影響が体制反対の抗議活動につながり、イラン最高指導者ハメネイ氏の後継者選定に影響を与える可能性もあります。

企業の観点から見た場合、シナリオ①が望ましいですが、トランプ新政権の中東外交に鑑みるとシナリオ②の可能性が高く、中東情勢悪化に伴う原油価格上昇や紅海サプライチェーン寸断といったリスクが継続するでしょう。事態が中東戦争に発展するリスクは低いものの、突発的な衝突の可能性はあるため注意が必要です。また、中東におけるイスラエルの孤立やイスラエルへの国際批判は避けられず、レピュテーションの観点から対イスラエル投資が行いにくくなる恐れもあります。

ハマスによるイスラエル越境攻撃をきっかけとした中東情勢の悪化は、パレスチナ問題がまだ中東地域の大きな火種であることを思い出させました。2025年は中東情勢の今後を左右する重要な1年であり、エネルギー企業はもちろん、ハイテク分野でイスラエルに投資する企業や、紅海運輸にサプライチェーンを依存する企業など、さまざまな事業者において動向の把握が求められます。

図表4：イスラエル・ハマスの現状と今後のシナリオ



出所：PwC作成

④ 東アジア情勢の混乱

トランプ新政権による日韓台への防衛費増額要求や北朝鮮との核交渉模索が、米国と同盟国の関係を弱体化させ、東アジア情勢が混乱する恐れ

米国の東アジア安全保障政策は、日米・米韓・米豪・米比・米タイそして事実上の米台同盟といった二国間同盟およびパートナーシップがその基本にありました。しかし、3大トレンドの解説で触れたとおり、近年米国の国力は相対的に低下しているため、日米韓・日米比・日米豪印 (QUAD) ・米英豪 (AUKUS) など、同盟国や非公式な同盟パートナーとの枠組みを進展させ、東アジアに力の空白を生まない努力がなされています (図表5)。

しかし、「① トランプ2.0」で触れたとおり、トランプ政権2期目では、米国の孤立主義的な外交によって同盟パートナーとの関係が弱体化することが想定されます。これに伴い、東アジアにおける安全保障環境が複雑化する恐れがあります。

例えば、トランプ政権2期目では、同盟パートナーに対してさらなる防衛費増額を要求する論者が政権入りする見込みです。既に日本は、防衛費のGDP比率を現在 (2024年) の1.6%から2027年度には2%に引き上げることを目標としています。韓国や台湾は、毎年GDP比2%を大きく上回る水準で軍事費を支出しています。

こうした中でも、トランプ氏の陣営は、日韓台に対してさらなる防衛費・軍事費の支出を要求し、自助努力をしない同盟パートナーの防衛に米国は関与しないという姿勢を見せています。このような言説は米国国内向けのアピールとも言えますが、日韓台の対米関係を弱める可能性があります。

日本では、2024年11月に行われた衆議院議員選挙で自民党が大きく議席を減らすなか、2025年の7月頃には参議院議員選挙が控えています。こうした状況で日本がさらなる防衛費の増加に踏み込むことの政治的コストはかなり高く、日米関係はやや緊張を孕むものとなるでしょう。韓国でも、議会で少数与党となっている尹錫悦政権により一層の軍事費増加を要求することは、左派・野党支持者の中で根深い反米感情を刺激する可能性があります。

台湾には、「米国は台湾有事の際に軍を派兵してくれないのではないか」という見捨てられる恐怖に、「米国は真に台湾防衛のためになる武器ではなく、利益目的で高額な武器を売りつけている」という米国悪玉論が合わさった「疑米論」が存在します。台湾は中国による影響力工作を受けやすく、特に米軍のアフガニスタン撤退以降、こういった言説が台湾社会に広く広まってきました。最近では、米海軍による台湾海峡通過や米国議員団の訪台によって、世論環境は改善傾向にありましたが、トランプ政権2期目では再度「疑米論」が台頭する可能性があります。

日韓台よりも相対的に国力が劣るフィリピンは、さらに困難な状況に直面することになるでしょう。南シナ海における中国の行動はより大胆なものとなり、スカボロー礁とサビナ礁ではフィリピンによる実効支配が後退する可能性があります。

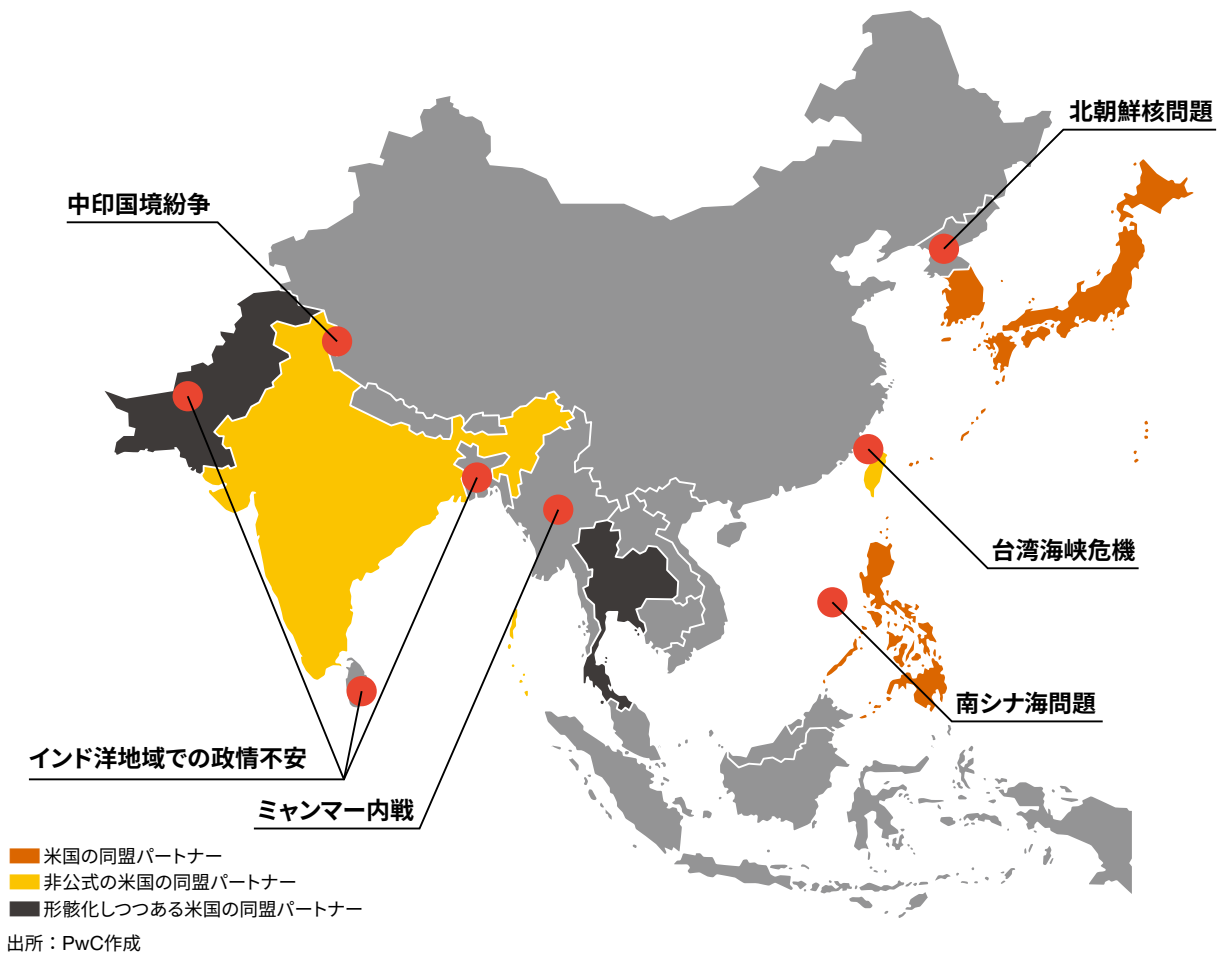
トランプ政権2期目では、こうした同盟軽視の姿勢だけでなく、北朝鮮との核協議再開の可能性も指摘されています。北朝鮮との核合意はその実効性の担保が困難と指摘されていますが、自身をディールメーカーと称するトランプ氏は1期目のように、北朝鮮との首脳会談による合意締結を試みることが考えられます。ウクライナ情勢を背景にロシアによる対北朝鮮支援が拡大しており、北朝鮮はトランプ政権1期目よりもさらに強い交渉力をもって米国と協議する見込みで、交渉の行方が懸念されます。合意達成のいかんを問わず協議実施それ自体が米韓関係を弱体化させる可能性が大きいことにも注意が必要です。

東アジアの安全保障には、こうした同盟の弱体化だけでなく、米国における政府高官任命の議会承認プロセスの長期化という課題があります。米国では各省庁の長官だけでなく、副長官や次官、次官補の任命に連邦議会の承認が必要です。2025年の上半期は、この議会承認プロセスに時間が費やされると見られ、その間の外交で大きな動きはできないでしょう。こうした状況が次に訪れるのは2029年であり、習近平氏にとっては4期目入り (2028~2033年) を待たないとならないため、この機会を捉えようと中国側が何らかのアクションを行う可能性はあります。例えば、台湾の艦隊に対するミサイル攻撃や、フィリピンが実効支配するセカンド・トーマス礁やサビナ礁の奪取など、民間人の死傷者が出ない程度の強度での軍事行動などが考えられます。

PwC Japanが実施した「[企業の地政学リスク対応実態調査 2024](#)」では、日本企業の72%が台湾有事リスクに懸念を示しています。しかし、台湾有事リスクに「対応済み」あるいは「対応中」との回答は各項目2割前後にとどまり、具体的な対策をとれている企業は相対的には少ない状況です。2025年はリスクが高まると評価できるため、具体的な対策を急ぎ検討する必要があるでしょう。

また、台湾有事はそれそのものがリスクであるだけでなく、いかなる形であれ台湾統一がなされること自体が[ビジネス環境に大きな影響を与える](#)リスクであることも認識し、中国による台湾統一がなされた後のシナリオ分析も検討する必要があります。

図表5：アジアにおける米国の同盟パートナーとリスクの所在



— 安保ファーストの経済運営 —

⑤ 貿易戦争の再発

トランプ新政権が一方向的に中国および友好国に関税引き上げを行い、半導体輸出規制など対中規制を拡大することで、デカップリングが加速し、サプライチェーン見直しが必要に

中国や友好国への関税引き上げを選挙公約に掲げるトランプ氏が11月の米国大統領選挙で再選したことで、世界的な貿易摩擦が起きることが懸念されています。加えて、1期目と同様にトランプ新政権が一方向的な対中規制を行い、日本を含む海外企業がその影響を被ることが考えられます。

貿易赤字の是正を目指すトランプ氏は選挙公約として、中国に対する一律60%の関税の導入、中国との恒久的通常貿易関係（PNTR）撤廃など対中強硬策のほか、全ての国からの輸入に対する10～20%の普遍的な基本関税の導入や、米国に高関税を課す国々に対抗策として関税引き上げを行う「トランプ互惠貿易法」の成立など、中国以外の国々

への関税引き上げを掲げていました。加えて、インド太平洋の友好国とサプライチェーン強化協力を進めるインド太平洋経済枠組み（IPEF）からの撤退など、多国間枠組みに否定的な立場をとっています（図表6）。

全ての施策を実施するのは困難ですが、政権入りが有力視される元米国通商代表部（USTR）トップのロバート・ライトハイザー氏を中心に、行政権に基づき関税が引き上げられる可能性が高いと見られます。対中関税に関しては、トランプ政権1期目で導入された対中301条関税を拡大するなどして、半導体やEVなど重要品目にとどまらず全般的な関税引き上げが行われるでしょう。中国以外の国々に関しては、米国が大きな貿易赤字を抱える国・地域（日本、ベトナム、EUなど）や中国製品の迂回輸出の拠点となる国・地域（東南アジア諸国、メキシコなど）を中心に、関税引き上げを交渉カードとして、貿易赤字の是正や中国製品の排除、既存の貿易紛争の米国有利な解決を迫る公算が大きいと考えられています。

トランプ1期目の米中貿易戦争では、東南アジアなど第3国や友好国に生産拠点を移管し米国の対中関税を回避するなど、多くの企業はサプライチェーン見直しを迫られました。トランプ2期目でも、同様な対応が必要となることが想像されます。一方で、トランプ氏が第3国や友好国に対する関税引き上げも掲げていることから、関税回避には米国での地産地消が必要となる可能性があります。言い換えると、バイデン政権下で進められていた友好国とのサプライチェーン強硬化（フレンドシヨアリング）が減速する恐れがあるでしょう。

中国の報復関税にも注意が必要です。トランプ政権1期目では米国産農作物への報復関税に伴い、同品目を中国に輸出する日系企業に影響が出ましたが、2期目でも同様の事態となることが想定されます。また、貿易戦争に伴う物価上昇がインフレ再燃につながり、米国経済の足かせになる可能性もあります。英経済調査会社の試算では、全ての国への一律10%の関税によって米国の消費者物価が1.5%上昇し、GDPが1.0%低下、対中一律60%の関税によって前者が1.0%上昇、後者が0.5%低下する見通しです¹。

一方、トランプ氏の自国第一主義はハイテク分野をめぐる対中規制にも影響を与えるでしょう。バイデン政権は半導体輸出規制など対中規制をめぐる、日本など同盟国との事前協議を行い連携する姿勢を見せていました。トランプ新政権の場合、1期目と同様に一方的な対中規制を打ち出し、日本を含む同盟国の企業の利害が考慮されない恐れがあります。

上記の貿易戦争やウクライナ支援（10大リスク「②ウクライナ運命の年」を参照）をめぐる米国と同盟国の外交関係が停滞するなか、対中規制をめぐる協議が難航し、トランプ政権が一方的な対中規制に走る恐れも少なからずあります。

例えば、トランプ新政権は対中半導体輸出規制を強化する見込みですが、日本やオランダなど半導体製造装置の分野で高いシェアを誇る同盟国は、自国産業への影響に鑑みて慎重な姿勢を示すでしょう。両者の協議が難航するなか、トランプ新政権が米国規制の域外適用（デミニマスルール、外国直接製品規則など）を用いて、一方的に同盟国企業の対中取引を制限すると示唆する可能性があります。日本の半導体製造装置メーカーにおいては、対中販売が全体の売上の4～5割を占めており、大きな事業影響が懸念されます。また、バイデン政権は日系半導体素材メーカーの対中輸出を制限するよう要請していますが、日本政府は慎重な姿勢を示しています。これに対しても、トランプ新政権が日本に圧力をかけて規制実施を迫ることが想定されます。

このように、トランプ政権2期目は世界的な貿易戦争の再発や一方的な対中規制の強化を招き、企業はサプライチェーンや対中取引の見直しを強いられる可能性があります。言い換えると、トランプ氏再選は「安保ファーストの経済運営」というトレンドを加速させる要因であり、経済合理性のみを追求したサプライチェーン戦略や事業戦略を見直す契機となるでしょう。

図表6：トランプ政権2期目で想定される主な通商政策

分類	概要
関税措置	<p>中国への措置</p> <ul style="list-style-type: none"> 一律60%関税（現行の1974年通商法301条関税を拡大適用し実施する可能性） 恒久的通常貿易関係（PNTR）の撤廃（撤廃されると最恵国待遇が廃止され、対中関税率が平均19%⇒61%に引き上げ） <p>その他の国々への措置</p> <ul style="list-style-type: none"> 全ての国への10～20%普遍的な基本関税（現在の関税平均率3%から引き上げ、国際緊急経済権限法（IEEPA）や1930年関税法338条に基づき実行の可能性） 1962年通商拡大法232条の適用拡大（既に中日欧などの鉄鋼・アルミ製品に適用済み、戦略的重要物資に対する適用拡大の可能性） トランプ互惠貿易法（相手国の対米関税率に応じた関税率を設定、対米関税率が高い品目が特に焦点となる可能性）
地域経済枠組み	<ul style="list-style-type: none"> インド太平洋経済枠組み（IPEF）からの撤退 米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）の2026年更新審査時での追加要求 米EUグリーン鉄鋼・アルミ合意交渉の廃止

出所：PwC作成

¹ Capital Economics, "Trump's New Tariffs Would Accelerate Global Fracturing," February 1, 2024, <https://www.capitaleconomics.com/publications/us-economics-focus/trumps-new-tariffs-would-accelerate-global-fracturing>

⑥ 中国経済のリスク化

中国経済の減速や国家安全重視の経済運営を背景に、外資企業における中国での事業環境が悪化するほか、海外進出する中国企業との第3国における競争も激化

2024年の中国経済は、その前半にコロナ禍からの全面的回復が期待されたものの、2024年1～9月のGDP実質成長率は4.8%と中国政府目標の5.0%前後を下回るなど、経済の減速が顕著に見られます。長引く不動産不況に加え、雇用不安もあり個人消費は勢いに乏しいなかで、外資による投資も安定していません。PwC Japanが実施した「[企業地政学リスク対応実態調査2024](#)」においても、中国経済の減速がリスクとして捉えられています（図表7）。

習近平政権以前から、中国では政策の不透明性や、外資企業に対して差別的取り扱いを行う産業補助金、優越的あるいは特別な取り扱いを受ける国有企業の存在およびその数の多さ、市場参入に関する制限およびルールの恣意的な運用、資源配分における中央政府と地方政府の権限の強さなど非市場的経済慣行が存在していたと、中国内外から指摘されています²。

こうした状況のなか、2024年7月には中国共産党の重要会議である三中全会（第20期中央委員会第3回全体会議）が開催され、中長期的な経済政策の運営方針が討議されました。大胆な景気刺激策あるいは制度改革が期待されましたが、経済よりも「国家安全」をより重視した内容が発表されました。欧米諸国から対中貿易に対する規制が強まるなか自国内で製造網を完結させる「自立自強」を目指すことや、企業に対しては共産党による指導をより強める「改革」を進めることが示されました。

中国経済の見通しの悪さに加え、米国による対中デリスティング政策や改正反スパイ法の施行、「国家安全」を重視した経済運営などがなされるなかで、日本企業を含む外資企業の中国におけるビジネス環境は漸進的な悪化傾向にあります。

さらに、中国市場の見通しの悪さは中国企業の海外進出を加速させ、第3国における中国企業との競争が激化することや、経済成長率確保のための過剰生産による「デフレ輸出」など、第3国にも影響を与える見込みです。また、トランプ新政権の対中関税引き上げにより中国の対米輸出が減少することを背景に、中国企業の第3国への進出がさらに加速することも考えられます。

具体的には、中国の対外直接投資の焦点は、近年先進国に対するものから、東南アジアや中南米など新興国・発展途上国を中心とした地域に対するものに変化しています。産業別では、新エネ車（完成車）、車載電池向けの鉱物などEV関連や、再生可能エネルギー関連のものが増加しています。

こうした対外直接投資は中国版の「フレンドショアリング」とも言え、中国に有利な形での生産網・サプライチェーンを構築しようとするものです。また、それと同時に現地市場の開拓を目指すものでもあり、中国企業が得意とする新エネ車を中心とする自動車産業やグリーンエネルギー関連産業、Eコマース、デジタルマーケティング分野において、日本企業にとっては競争の激化に晒されることとなります。

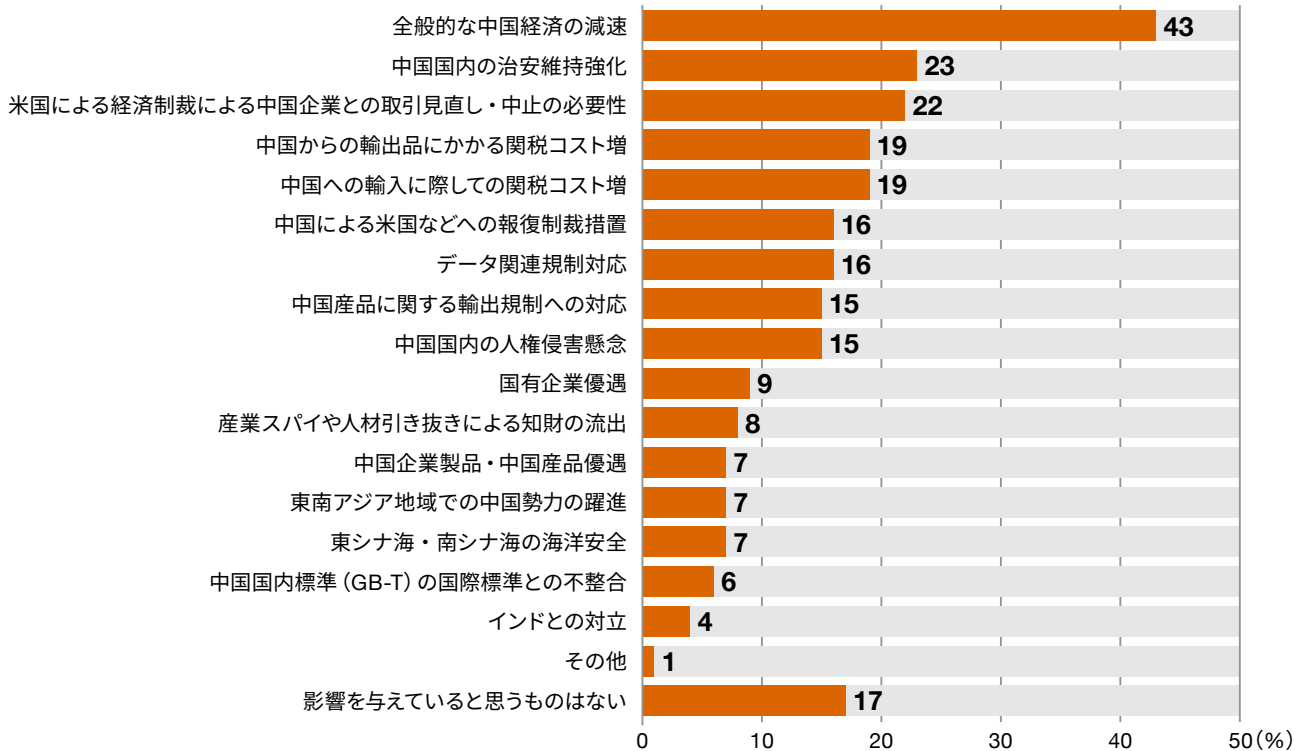
さらに、中国政府は経済成長の鈍化に対応するために、投資の増加に予算を割いています。これが過剰生産につながり、廉価な製品が近隣諸国に輸出される「デフレ輸出」につながっているとの声があり、米欧のみならずASEAN諸国も輸入規制を検討・導入し始めています。前述の三中全会では投資のダブつきを抑制するため、地方政府と中央政府の関係を再編し、中国全体での生産目標を統一的に管理する方針が示されました。こういったことが達成されると、過剰生産は抑制されるものと思われそうですが、見通しは甘くありません。

日本企業としては、中国市場およびその他の海外市場において、高い競争力を維持できる事業分野およびその競争力の源泉を特定し、その事業分野への集中と競争力の源泉に関する適切な保護を実施することがより一層求められます。

2 経済産業省（2022）「中国WTO加盟20年とWTO対中国貿易政策検討会合（TPR）」『2022年版不正貿易報告書』59-61頁；東京財団政策研究所（2008）「市場原理と中国経済～改革開放の歩みと展望」
<https://www.tkfd.or.jp/research/detail.php?id=2574>

図表7：日本企業におけるチャイナリスク

設問：中国関連の次の地政学リスク項目の中で、自社に影響を与えていると思うものを選んでください。(いくつでも)



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2024」（2024年7月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数400）

⑦ グローバルサウスの取り込み合戦

西側・中露陣営の間で新興国・発展途上国の取り込み競争が拡大するなか、米国孤立主義、脱植民地化運動、環境・人権・汚職への不介入などを背景に、中露の影響力が拡大

米中の覇権争いや先進国の影響力低下、ロシアによるウクライナ侵攻などを背景に、米国や欧州を中心とした西側諸国と、中国やロシアなどの専制主義陣営の間で、グローバルサウスを自陣営に取り込むための競争が激化しています(図表8)³。

グローバルサウスは世界人口の8割以上、世界のGDPの約4割を占めるとされ、エネルギー資源や重要鉱物の主要な産出国でもあります⁴。グローバルサウスを自陣営に取り込むことは、国際政治における影響力や発言力の拡大や経済的利益につながるため、両陣営にとって戦略的目標となっています。

グローバルサウスは高い経済成長や豊富な人口を誇る一方で、環境や人権、政治腐敗や汚職といった面で問題を抱

える国も多く含まれます。長年の植民地支配や資源の略奪といった過去の歴史の影響もあり、現在も西側陣営に対して不満や嫌悪感を抱く国も存在します。

こうしたグローバルサウスの国々に対して、中国やロシアは独自のアプローチをとり、その影響力を拡大しています。そのアプローチ方法の中心にあるのが、グローバルサウスの内政問題には干渉しない「不介入原則」です。西側諸国が重視する人権保護やグッドガバナンスなどの諸課題には目を向けず、グローバルサウスが望む経済支援や安全保障面での協力を行うことで支持を獲得し、自陣営に取り込んでいます。

中国の一带一路を通じた巨額の経済支援はその代表例です。軍事クーデターを起こしたミャンマー、西側諸国が選挙結果の正当性を疑問視するベネズエラやバングラデシュ、台湾との国交を断交し中国と新たに国交を結んだソロモン諸島、キリバス、ナウルといった太平洋島嶼国など、米中対立や中印対立などの観点で地政学的要衝である国・地域への影響力を高める手段の1つとして、一带一路を通じたインフラ開発支援や巨額融資を用いています。

3 グローバルサウスに明確な定義は無いものの、インド、南アフリカ、ブラジル、サウジアラビア、インドネシアに代表される、南半球のアジアやアフリカ、中東、中南米地域の新興国・途上国の総称を指す。

4 Nicolas Véron, "Much of the Global South Is on Ukraine's Side," Peterson Institute for International Economics, March 8, 2023, <https://www.piie.com/blogs/realtime-economics/much-global-south-ukraines-side>.

一方で、経済合理性や採算性が必ずしも高くないプロジェクトへの巨額融資によってグローバルサウス側が過剰な債務を抱え、中国の影響力が一層増すいわゆる「債務の罠」の問題があります。同問題は、スリランカやザンビアといったグローバルサウスの国で顕在化しており、米国を含む西側陣営だけでなく、支援を受けるグローバルサウスも警戒や不信感を強めています。

ウクライナ侵攻を契機に西側陣営から経済制裁を受けるロシアも、グローバルサウスとの関係を重要視しています。例えばロシアは、アフリカの軍事政権への支持や武器輸出などでの支援の見返りとして、NATOに対抗するための基地建設をアフリカ各地で進めています。多くのアフリカ諸国が、国連でのロシアに対する非難決議案には賛成せず、また、西側陣営の対ロシア制裁による燃料や食料価格の高騰への不満を少なからず抱えています。

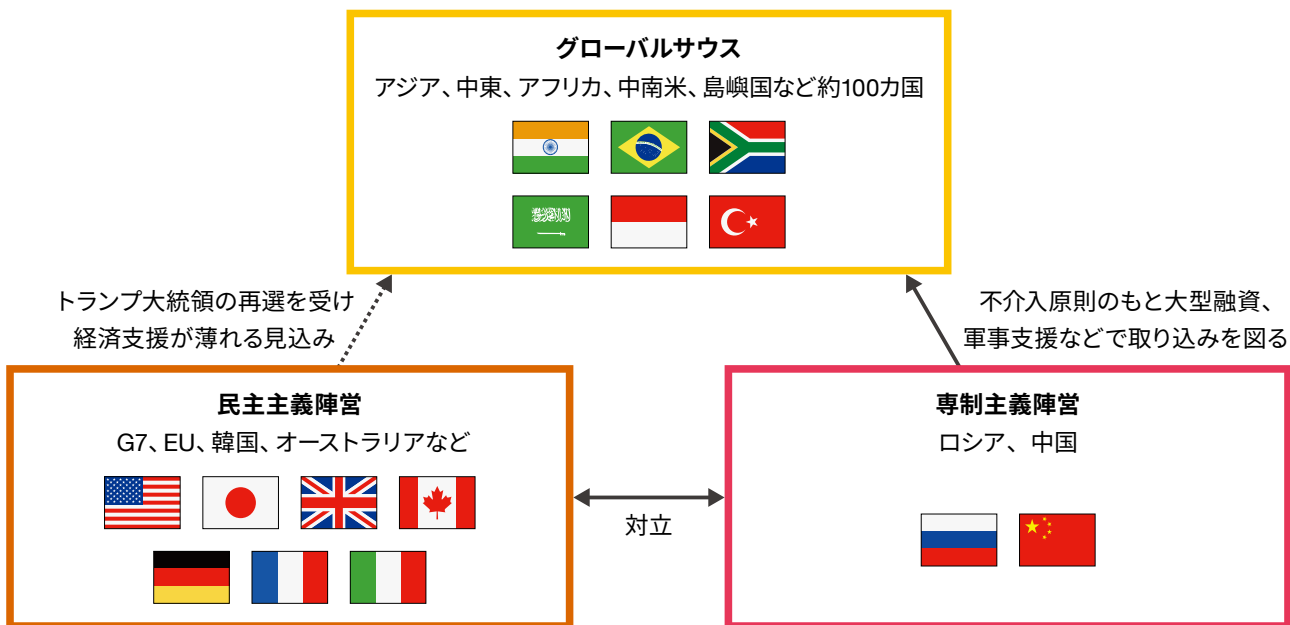
東西陣営がグローバルサウスの取り込み合戦を繰り広げるなか、2024年11月の米国大統領選挙でトランプ氏が大統領に再選したことで、米国のグローバルサウスへの関与が今後弱まると見られます。自国第一主義や孤立主義を掲げるトランプ次期大統領のもと、国際協調や対外支援を優先せずに米国が内向きになることが予想されます。トランプ氏は2024年2月、グローバルサウスを含む途上国への支援については無償ではなく返済義務が生じる融資に限定すべきと発言しました⁵。また、前述したとおり、トランプ氏は全ての国からの輸入に対する10～20%の普遍的な基本関税の

導入や、IPEFからの撤退などを掲げています。グローバルサウスにおける米国市場の重要性が低下し、中国やロシアがその間隙を突くことが想定されます。

グローバルサウスをめぐる世界のパワーバランスが変化するなか、日本はどのように立ち回るべきでしょうか。トランプ政権1期目に米国が環太平洋パートナーシップ（TPP）から脱退したなかでも日本がリーダーシップを発揮してCPTPPが成立したように、インフラ開発や脱炭素といった日本が得意とする分野で日本が欧州などの同志国を巻き込み、グローバルサウスとの連携に向けて独自の指導力を発揮するよう世界の期待が集まるでしょう。

日本政府は2024年6月、グローバルサウスとの連携強化に向けた政府方針を発表し、ODAの拡充、日本企業のビジネス展開支援の強化、人材育成・交流の深化などを掲げました⁶。日本が主導するアジア・ゼロエミッション共同体（AZEC）構想や、2025年8月に日本で開催される第9回アフリカ開発会議（TICAD9）に加えて、経済ミッションを帯同しての首脳外交や官民フォーラムなどを通じて、民間レベルでの連携プロジェクトの醸成が今後進むと考えられます。日本企業のビジネスチャンスも期待できる脱炭素分野でのグローバルサウスとの協業案件や、ODAでの資金協力案件の創出が見込まれます。こうした動きを見据えつつ、日本企業においては米中対立の趨勢いかんによらず長期的な成長が期待できるグローバルサウス市場を自社の成長にいかにして取り込むか、検討を続けることが求められます。

図表8：グローバルサウスをめぐる国際情勢



出所：PwC作成

5 Kate Sullivan and Shania Shelton, "Trump Signals Opposition to New Senate Foreign Aid Package," CNN, February 10, 2024, <https://edition.cnn.com/2024/02/10/politics/trump-foreign-aid-loan-senate-package/index.html>.

6 内閣官房（2024）「グローバルサウス諸国との新たな連携強化に向けた方針」6月11日。

⑧ サイバー・認知戦の激化

サイバー・情報空間における国家主導の攻撃が拡大するなか、重要インフラやIoT製品、SNSや生成AIに関するセキュリティ要件や中国排除など各種規制が強化

ウクライナ紛争の長期化や中東情勢の悪化などで国際情勢が緊迫化するなか、国家主導のサイバー攻撃や情報空間での影響工作が世界的に拡大しています。敵対国の重要インフラの機能停止や破壊、世論の分断や対立を煽る選挙への影響工作、そして国の重要データや個人情報の窃取といった目的での攻撃が増加しています（図表9）。米国政府はロシア、中国、イランおよび北朝鮮を最も懸念する国と評価しています⁷。

各国はサイバー安全保障分野での対応能力向上や同盟国・同志国での連携強化を進めています。米国では、通信、エネルギー、金融など16の重要インフラ分野を対象とし、サイバーインシデントの発生やランサムウェア攻撃に対する身代金の支払いについて、米国サイバーセキュリティ・インフラストラクチャセキュリティ庁（CISA）に報告することを義務付けるサイバーインシデント報告法（CIRCSIA）が2025年内に施行される予定です。日本でも2023年7月に名古屋港コンテナターミナルがランサムウェア攻撃により約3日間にわたり使用不能になったインシデントなどを教訓に、電気、ガス、水道、情報通信など14分野を「特定社会基盤事業」と定め、外国からの不正機能埋め込みや脆弱性悪用を通じた妨害行為を防止する施策が2024年5月に施行されました。また、2025年春頃に日本で施行されるセキュリティ・クリアランス制度を活用し、米国を含む同盟国・同志国から日本政府が提供を受けるサイバーセキュリティ関連の機微情報を重要インフラを担う日本企業などに開示することで、日本企業や政府のセキュリティレベルの向上につながることも期待されています。

一方で、インターネットに接続するIoT製品やデジタル機器、クラウド技術の活用が世界的に普及し、サイバー攻撃を受けるシステム側の侵入口が増加することで、情報窃取を企図した不正アクセスも世界的に問題となり、規制対応などで企業活動にも影響しています。安全保障上の重要デー

タの窃取や、それを利用したサイバー攻撃を防ぐため、IoT製品のセキュリティ要件を定めるとともに、懸念国で製造された製品の輸入、国内流通、使用を規制する動きが出ています。例えば欧州では、EU域内で販売されるデジタル機器やIoT製品に対してサイバーセキュリティ対応を義務付ける「[欧州サイバーレジリエンス法（CRA）](#)」が2024年10月に成立しました。[PwCの調査](#)によると、日本企業は対応面で欧米企業に後れをとっているものの、既に対応を実施している企業も一定割合で存在することが分かっています。また、米国では連邦法と州法それぞれのレベルでIoTセキュリティ関連規制・ガイドラインが示され、企業は自社に適用される規制を特定の上、対応することが求められています。こうしたセキュリティ要件や法規制への企業対応が遅れた場合、出荷後に予期していなかった製品のアップデートが必要になるなど後手に回ることが懸念されます。企業は各国が求める規制やガバナンスの内容を理解し、自社製品や事業に組み込むことで、競合他社との差別化を図ることが求められます。

最後に、生成AI（人工知能）等新たな先端技術の普及がサイバー攻撃や影響工作の巧妙化をもたらし、選挙工作など世論形成に影響している点にも注意が必要です。生成AIやディープフェイク、ビッグデータ分析を駆使した上で特定層・地域を標的とする影響工作や、世論の分断や対立を煽るSNS上での偽情報の拡散が問題となっています。米国の情報機関は、2024年11月の米国大統領選挙において、米国のウクライナ支援に懐疑的な立場であるトランプ氏の再選を助長するような情報をロシアが流布していると分析し、ロシアによる選挙介入を警戒しました⁸。米国を中心とした大手テクノロジー企業20社は2024年2月、生成AIなどを用いた誤情報流布による世界中の民主的な選挙への影響工作や妨害を防ぐため、偽のAIコンテンツの検出や虚偽情報の削除といった合理的な予防措置に共同で取り組む旨の協定に署名しました⁹。トランプ氏の大統領再選を受け、米国内のさらなる社会分断を促すような偽情報の拡散に加え、同大統領が軽視するNATOを通じた同盟国との連携をさらに弱体化するための影響工作が中国やロシアなどから行われる恐れがあるところ、こうした企業の取り組みがより重要になると考えられます。

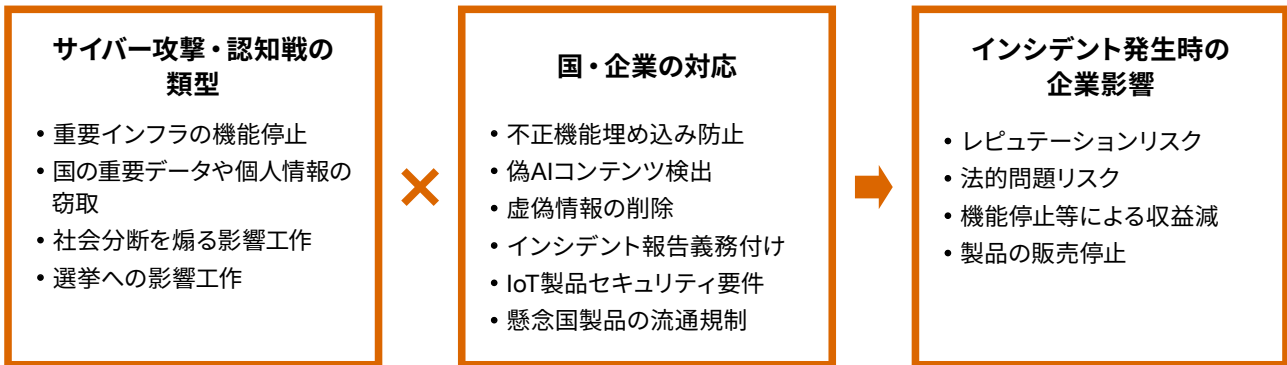
7 Office of the Director of National Intelligence, "2022 Annual Threat Assessment of the U.S. Intelligence Community," March 8, 2022, <https://www.dni.gov/index.php/newsroom/reports-publications/reports-publications-2022/3597-2022-annual-threat-assessment-of-the-u-s-intelligence-community>.

米国の外交問題評議会が運営するサイト「[Cyber Operations Tracker](#)」によると、2023年の国家主導のサイバー攻撃が多い攻撃元の国として、ロシア（30件）、中国（27件）、北朝鮮（26件）、イラン（12件）などが挙げられる。

8 Julian E. Barnes, Glenn Thrush and Steven Lee Myers, "U.S. Announces Plan to Counter Russian Influence Ahead of 2024 Election," The New York Times, September 4, 2024, <https://www.nytimes.com/2024/09/04/us/politics/russia-election-influence.html>.

9 Matt O'Brien, Ali Swenson, "Tech Companies Sign Accord to Combat AI-generated Election Trickery," The Associated Press, February 17, 2024, <https://apnews.com/article/ai-generated-election-deepfakes-munich-accord-meta-google-microsoft-tiktok-x-c40924ffc68c94fac74fa994c520fc06>.

図表9：サイバー・認知戦の類型と企業影響



出所：PwC作成

—ポピュリズムの常態化—

⑨ グリーンバックラッシュの拡大

トランプ新政権や欧州ポピュリスト政党は脱炭素など環境規制を巻き戻し、さらに世界的な再エネ・EV市場の減速が加わって、グリーン経済は転換点に

国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」採択以降、経済合理性と持続可能性を両立すべきというESG（環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance））の考え方が普及し、各所で推進されています。特にグリーンを対象とするESG投資は急速に広がり、現在では多くの企業がこの分野での取り組みと情報開示を実施しています。他方、ブランドイメージ向上を狙って見せかけの環境配慮を行う企業も現れ、これに対する監視や規制が欧米各国で強化されています。例えば2024年4月には、根拠に乏しく消費者に誤解を招くような環境広告を禁止する規制がEUで発効しました。

各国・地域は経済成長のドライバーとしてグリーン化を積極的に推進しています（図表10）。各国政府の中でも環境政策に最も積極的なEUは、グリーン投資の基準となる「タクソミー」の制定や炭素課税、さまざまなハイレベルの環境規制、グリーン産業への政府投資や民間投資促進を実施してきました。米国においても、バイデン大統領のもと、インフレ抑制法（IRA）や米国証券取引委員会（SEC）の気候情報開示規則が施行されるなど、産業のグリーン化政策が強力に推進されています。

しかし一方で、急速なグリーン転換への反発も広がっています。米国では、ESGを重視する投資家が石油・ガス産業など「非グリーン」企業への投資を手控える動きが批判の対象となり、共和党の影響力の強いいくつかの州ではESG投資を規制する州法が成立しました。また、ESGに配慮した投資への訴訟や株主からの反発も相次ぎ、気候変動に対する価値観の差が拡大傾向にあります。EUでは、2023年頃から、

加盟国が環境規制強化を阻止する動きが相次ぎました。また景況の悪化に伴って規制強化によるコスト上昇への忌避感が高まり、2024年の欧州議会選では緑の党が勢力を減らし、同時に右派ポピュリスト政党が支持を伸ばしています。

反ESGの政治的な動きが顕在化するなかで、グリーン経済の見通しは悪化しつつあります。脱炭素の文脈で各国が導入を推進してきたグリーン製品も、販売の伸びが減速しています。例えばEVは、充電インフラの未整備や航続距離などの問題が残るなか、先進国での需要は一巡したと言われます。最大市場の中国でも全体の需要が頭打ちとなり、市場が過当競争状態となって業績見通しを下方修正する企業が相次いでいます。EV転換に舵を切った各国自動車メーカーは、相次いで戦略転換を発表し、EUの脱炭素目標の見直しも要求しています。

今後、米国においてはグリーンバックラッシュが加速する見通しです。トランプ氏は前政権においても、自動車排ガス規制の撤廃やパリ条約からの脱退など反ESGの政策を主導し、今回の選挙戦でも同様の政策を公約として掲げていました。就任後、各種の大統領権限を行使して、バイデン政権下のIRAなどグリーン産業への支援を骨抜きにし、石油・ガス産業や内燃機搭載車関連企業への優遇を**実施する**と考えられます。グリーン製品の需要減と米国の政策変化が相まって、グリーン産業への投資は減速すると見込まれます。「非グリーン」産業を忌避するような投資行動のリスクも上昇します。また、米中デカップリングが進むなかで、中国グリーン製品への依存軽減も進むと考えられます。

一方で、バイデン政権下の優遇措置を受け、蓄電池などグリーン産業の集積が開始した地域では、引き続きこれら成長産業の誘致と支援が続くと考えられます。民主党支持層と重なる脱炭素推進派やグリーン産業の集積地域などと、反ESG性向の強い共和党支持者との間で、軋轢と分断が深まる可能性があります。

EUにおいては、フォン・デア・ライエン欧州委員長は第2期の開始にあたり、新たな「クリーン産業ディール」をEU産業競争力強化の重点政策と位置付けています。脱炭素は成長の源泉との認識は不変であり、米国との差別化要素として脱炭素や環境保護を推進する機運は高まる可能性があります。他方、景気低迷と産業競争力への配慮、足元の生活不安を背景としたポピュリスト政党の勢力拡大に対応するため、高コストのエネルギー利用や遵守負担の大きい高水準の環境規制の推進は難しくなります。よって、EUのグリーン政策は、国際競争力の観点から重要なグリーン産業の集積や技術開発の支援を柱とすることが予想されます。また、中国の過剰生産をけん制しつつ、対中協力が可能な分野として環境分野の技術協力を進め、中国市場獲得を狙っていると考えられます。

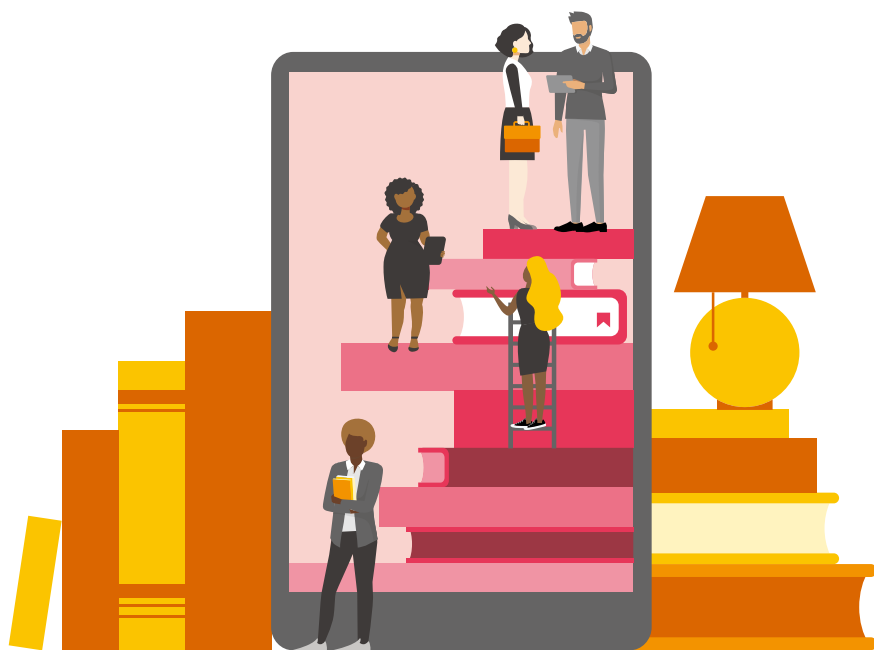
日本においては、ESGが政治的対立の種となる見込みはなく、政府は補助金など資金支援も含め、グリーントランスフォーメーション（GX）のための産業政策をさらに推進することが予想されます。

トランプ新政権下で脱炭素推進を巻き戻す動きが強まれば、日本企業の米国事業のみならず、グローバルなビジネス全般の変化が考えられます。まず、ESG推進を米国で主張しにくくなる、あるいはESGの推進によるブランド価値向上が米国では期待しにくくなる可能性があります。ESGの取り組みを進めることは多くの企業にとって引き続き重要ですが、情報開示やマーケティングの在り方は検討が必要と言えます。

また、グリーン経済の見通しがさらに悪くなる恐れがあります。例えば自動車分野では、上述のとおり市況が悪化していることに加え、排ガス規制緩和などの政策によって内燃機関搭載車の需要が回復し、EVの需要がさらに低迷することが予想されます。米国内での需要減により、太陽光パネルや風車など再エネ関連産業の業績悪化や、関連製品の主な生産国である中国経済への打撃となる可能性もあります。一方で、石油・ガスおよび関連機器やサービス、内燃機関搭載車などの需要は伸びることが予想されるとともに、トランプ新政権の支援によって米国の石油ガス事業は活況となる可能性も考えられます。

こうした変化を踏まえ、投資戦略も見直しの必要が出てきますが、ESG投資から完全にシフトすることが一概に正解とは言えません。米国の州法や、欧州など米国以外の政策にも対応する必要があるほか、米国での化石燃料生産が増えても、トランプ新政権下で中東地域の情勢が不安定化することも考えられるため、化石燃料の需給についても楽観視できないことを考慮に入れる必要があります。

いずれにせよ、ESGに対する考え方の分断を踏まえ、自社の取り組みの意義などを見直し、各地域での政策と市場の状況を検討しつつ、自社ビジネスの方向性を検討することが求められます。



図表10：グリーン化に対する近年の相反する動き

	米国		欧州	
	連邦	州	EU	加盟国
ESG推進	<p>産業グリーン化促進</p> <ul style="list-style-type: none"> インフレ抑制法 (2022年8月) 化石燃料産業のメタン排出規制 (2023年12月) 排ガス基準改正 (2024年4月) 火力発電所CO₂排出規制 (2024年4月) <p>ESG投資促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業年金ESG投資規則 (2022年11月) SEC気候関連情報開示規則 (2024年3月) 	<p>投資におけるESG配慮義務</p> <ul style="list-style-type: none"> メイン州公務員年金のESG投資規制 (2021年6月) ほかイリノイ州、メリーランド州など <p>排出量開示規制</p> <ul style="list-style-type: none"> カリフォルニア州のCO₂排出量開示規制 (2024年1月) 	<p>産業グリーン化促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 欧州気候法 (2021年7月) Fit for 55 (2021年7月) グリーンディール産業計画 (2023年3月) ネットゼロ産業規則 (2024年5月) クリーン産業ディール (2024年11月以降) <p>ESG投資促進</p> <ul style="list-style-type: none"> EUタクソノミー規則 (2020年6月) サステナブルファイナンス開示規則 (2021年3月) 	<p>産業グリーン化促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ドイツ、気候変革基金 (2023年8月) フランス、グリーン製造業法 (2023年10月) ドイツ、成長機会法 (2024年3月)
反ESG	<p>バイデン政権下、連邦レベルでは成立せず</p>	<p>投資におけるESG配慮禁止</p> <ul style="list-style-type: none"> ノースダコタ州法 (2021年3月) フロリダ州法 (2022年8月) など <p>化石燃料ボイコット投資家排除</p> <ul style="list-style-type: none"> テキサス州法 (2021年5月) ルイジアナ州、ESG投資家から州資金8億米ドル引き上げ など 	<p>EUによる環境規制強化への反発</p> <ul style="list-style-type: none"> EU自動車排出量基準改正 (2035年新車販売の完全ゼロエミ化義務付け) に反対 (ドイツ2023年3月、イタリア2024年9月) フランス、マクロン仏大統領が環境規制強化の休止を呼びかけ (2023年5月) EU自然再生規則案への欧州議会の反対と目標引き下げ (2023年7月) ポーランド、CBAMと改正EU-ETS無効を欧州司法裁に提訴 (2023年8月) 	<p>高水準の環境規制への反発</p> <ul style="list-style-type: none"> アンモニア排出規制へのオランダ農民デモ (2022年) ディーゼル税控除廃止へのドイツ農民デモ (2023年末) 環境規制反対のEU農民デモ (2024年5月)

出所：PwC作成

⑩ 反DEI運動の普及

欧米において、ジェンダーや人種をめぐる対立や移民への反感が政治的煽動の理由となって国内の分断が先鋭化し、企業のDEI経営は困難に

グローバル化、消費者や労働者の多様化などを背景に、企業において性別、人種、年齢などの多様性を確保し、労働者個々に機会平等を確保しつつその特性を生かしていくDEIの考え方が浸透してきました。

例えば、歴史的に人種差別問題と向き合ってきた米国では、女性や高齢者、非白人労働者を積極活用する必要に迫られ、企業の経営戦略として多様性の包摂が重視されています。一方で近年、保守層を中心にマイノリティ優遇政策を逆差別とする見方が広まり、人種や性別などによる取り扱いの差を禁じる州法を持つ州は半数以上に上ります（図表11）。人権配慮から既存の制度や文化を是正する動きは「キャンセルカルチャー」、企業によるDEI配慮に対しては「ウォークキャピタリズム（ポリティカルコレクトネスに配慮しているが表面的で、結局は経済的動機に支配された企業行動）」と批判されています。反DEI訴訟など多様性を確保する企業の取り組みが社会的に攻撃を受けた結果、DEI関連部門が縮小される動きも報じられています。

先進各国では移民も大きな問題になっています。米国では、トランプ前政権は移民阻止のためメキシコとの国境に壁の建設を開始しましたが、バイデン大統領が寛容な移民政策をとったことで、一時的滞在者も含め流入する移民数は純増しました。労働人口の増加は移民増のポジティブな面ではあるものの、非合法に入学して国内に滞在する外国人の急増は社会不安の原因となっています。

欧州諸国は第2次世界大戦後、旧植民地諸国からの移民や人道的に保護が必要な難民を積極的に受け入れてきました。EU単一市場内では労働者の移動も自由であり、企業は多様なバックグラウンドを持つ労働者を雇用してきました。しかし近年、中東やアフリカなどから移民や難民希望者の流入が増加し、各国の受け入れ余力は逼迫しています。さらに、移民者と受け入れ側社会との軋轢が社会不安につながり、この点を強調することで、移民に対し厳しい政策を主張する右派政党（フランス国民連合、オランダ自由党、ドイツAfDなど）が勢力を伸ばしています（図表12）。

組織の多様性確保をめぐる社会の分断は、米国で今後も継続すると見られます。異質な他者を排除する言説が支持され、社会における相互信頼の崩壊、民主的指導者に対する不信と暴力の蔓延が懸念されます。

トランプ氏は大統領選挙戦においてバイデン政権の寛容な移民政策を批判し、公約において数多くの移民対策を掲

げました。移民の強制送還やメキシコ国境の壁建設の再開、連邦レベルでも反DEI法が整備される可能性があります。こうした動きは、黒人や移民コミュニティの反発と、2020年のブラック・ライヴス・マター運動のような社会安定性低下の要因となり得ます。

欧州においては、欧州対外国境管理協力機関(FRONTEX)の体制強化などで域外からの不法移民の抑制・取り締まりを強化しても、政治的安定性が低下する周辺地域からの流入は続くと思込まれます。国内的には、景気低迷と税収減も背景に、移民支援に対して資源を配分する余力は小さくなります。その結果、移民に厳しい態度をとる右派ポピュリスト政党の勢力が伸長し、中道政党の政策も右傾化すると考えられます。実際、2024年秋のドイツ地方選では極右政党が得票を伸ばし、シュルツ政権はこの結果を受け、シェンゲン条約に反して国境管理強化を宣言しました。2025年に実施が見込まれる連邦選挙でも、移民・難民に厳しい立場を取るキリスト教民主同盟(CDU) および新興の極右・極左政党の躍進が見込まれています。

人種や国籍、性別などにおいて多様な社員が働きやすい環境をつくることは、引き続きどの拠点においても必須の取り組みです。しかし、「DEI」が「ESG」と同様に政治的意味を帯びた現在、企業がDEIを掲げたり、DEIの観点から「正しい」とされるスタンスをとったりする場合には社内外の保守派などから攻撃を受け、取り組みが不十分な場合にはリベラル層から批判を受ける可能性が高まっています。人種や性別・思想信条で分断の広がる米国に加え、出身地や宗教・文化などの側面で排外主義が影響を増す欧州でも、企業のDEI経営の難易度は上昇すると予想されます。また、マイノリティの排除によって抑圧される層の怒りが高まれば、ブラック・ライヴス・マター運動のような市民運動として表出し、治安や企業内の人的マネジメントに影響する可能性もあります。多様性の包摂をめぐる社会の分断や少数派への排他主義が、外国にルーツを持つ人や企業へのバッシングに発展する可能性に注意が必要です。

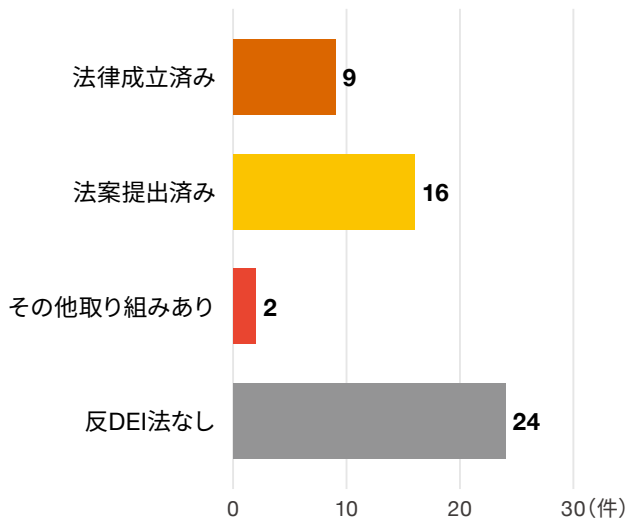
実務的にも、移民やマイノリティの排除が政策化すれば、企業にとって労働力確保難や転勤や留学に伴うビザ発給の遅れといった影響が考えられます。不法移民の入国減で都市部の社会不安は先鋭化が抑えられる可能性があるものの、労働力人口の増加幅減少が、インフレの加速と経済成長の抑制につながるマクロ的影響にも注意が必要です。

よって企業においては、移民や多様性をめぐる世論が急激に悪化し、ビジネスリスクにつながるという認識をもって、丁寧に情勢を追うことが求められます。一方で、世論の移り変わりがあるなかでも、必要なDEI対応を粛々と進める冷静さを保つことが重要でしょう。

図表11：米国各地で相次ぐ反DEI運動

反DEI州法を持つ州

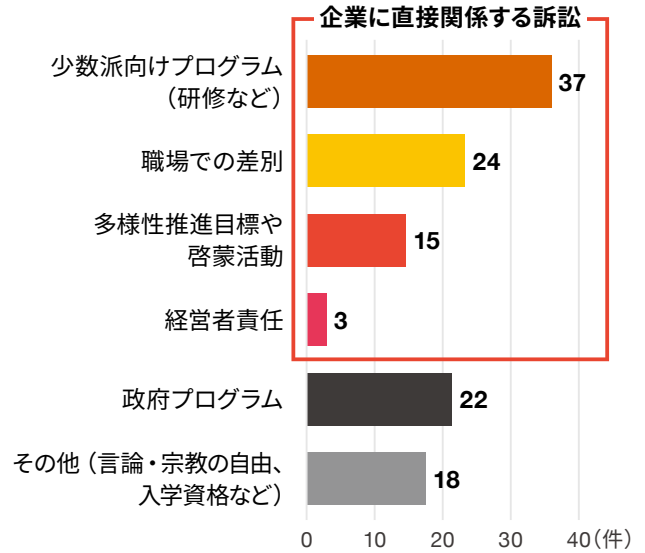
全50州のうち26州とコロンビア特別区が、人種や性別等を選定理由とする何らかのプログラムを禁じる州法を持っている、または検討中



※2024年3月時点
出所：Best Colleges社データよりPwC作成

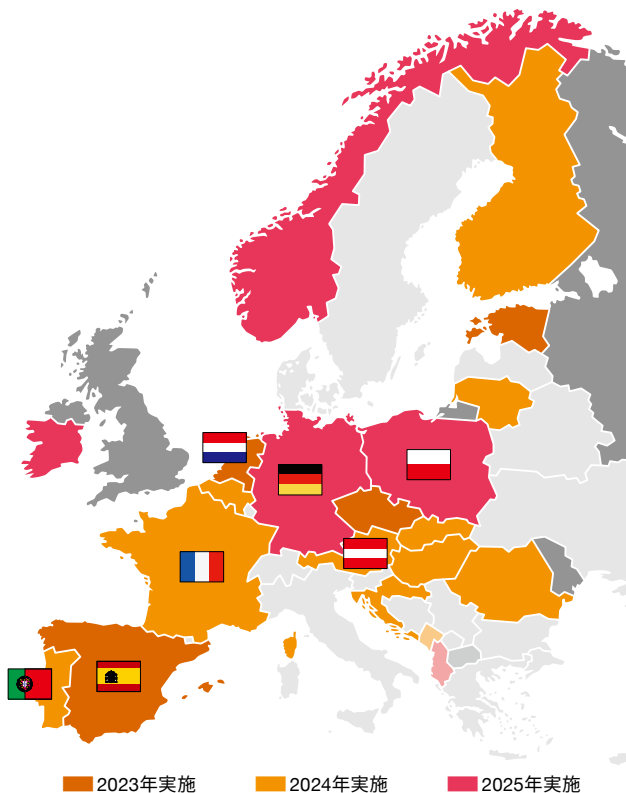
反DEI訴訟の件数と種類

研修や職場での差別など企業活動に直接関係する訴訟が多数存在



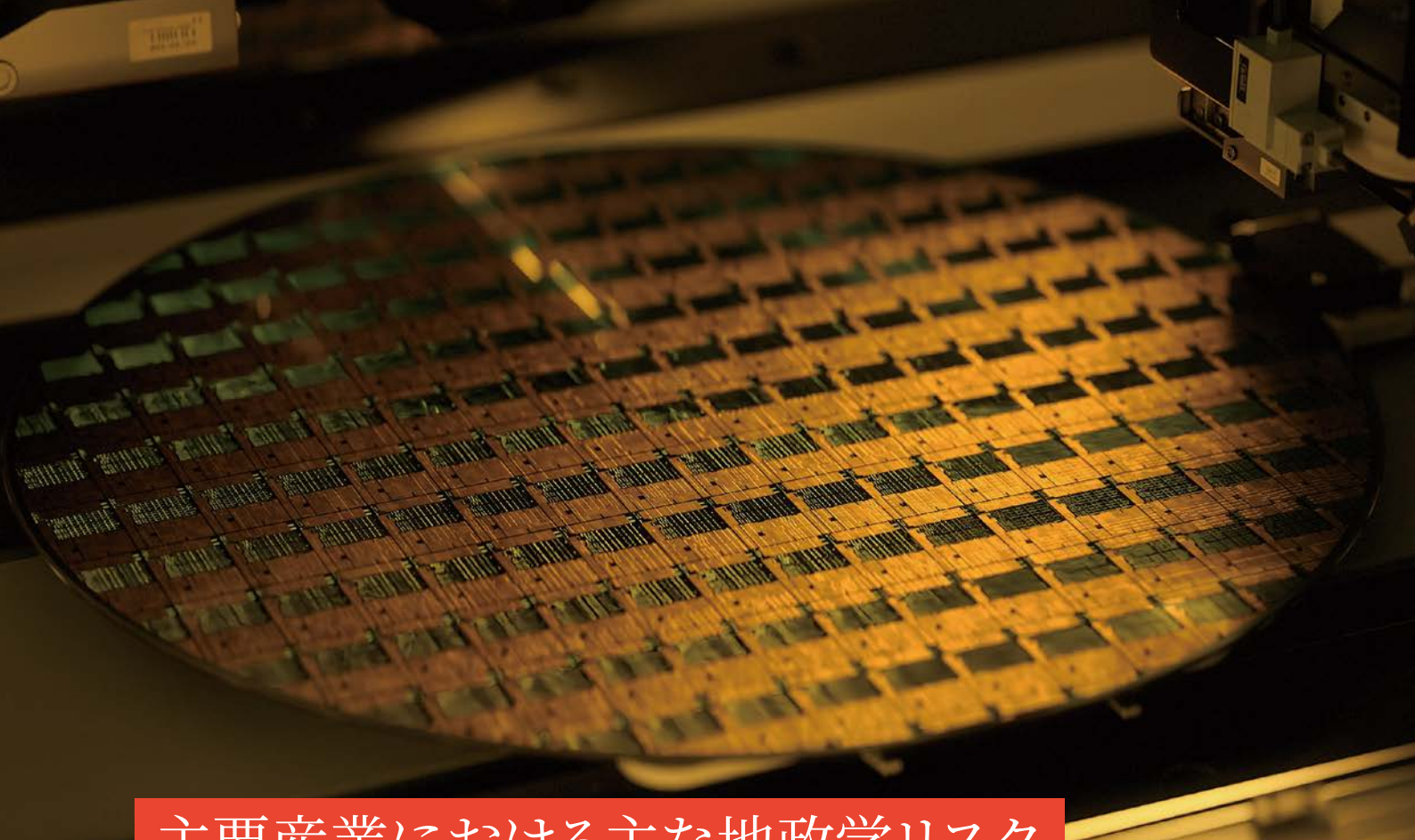
※2024年8月時点
出所：ニューヨーク大学メルツァー・スクールのデータよりPwC作成

図表12：極右の台頭が注目される欧州の選挙



出所：PwC作成

	国名	結果 (予想) と注目ポイント
2023	スペイン	5月地方選で極右政党が台頭、7月総選挙で右派が大勝
	オランダ	極右政党自由党 (PVV) 勝利。初の連立政権入り
2024	ポルトガル	3月議会選で左右2大勢力は過半数獲得できず、極右政党VOXが大躍進
	フランス	欧州議会選で極右政党国民連合 (RN) 躍進。内政面でRNの発言権強化
	ドイツ	9月地方選で極右政党ドイツのための選択 (AfD) が躍進
2025	オーストリア	9月議会選で極右政党自由党 (FPO) が第1党に。連立政権入りの可能性
	ドイツ	2024年11月の連立政権崩壊により、2025年早期の連邦選挙見込み。保守派のキリスト教民主主義同盟 (CDU) 政権奪取と極右AfDの政権入り可能性
	ポーランド	右派ポピュリスト政党PISのドゥダ大統領の帰趨が焦点



主要産業における主な地政学リスク

ここまで2025年における10大地政学リスクを概観しましたが、その影響は産業ごとに異なります。以下では、地政学リスクの影響が顕著な半導体・自動車産業における主な動向を見ていきます。





地政学リスクや新たな半導体需要を取り込んで進む半導体産業の高度化

半導体産業における地政学リスク

デジタル社会を支えるインフラに必要不可欠である半導体産業は、その重要性がますます認知され、世界中で半導体産業の支援や強化を目的とした政府主導の投資が活発化しています。半導体は、スマートフォン、PC、モビリティ、AIなど、私たちの日常生活に欠かせない多くの製品に使用されており、より高度なデジタル社会の実現に向けて常に高性能化や低コスト化が求められ続けています。一方で、その製造プロセスは非常に多様かつ複雑で、重要な製造プロセスや技術が特定の地域や国に依存していることから、半導体産業は地政学的な緊張や貿易摩擦による影響を受けやすい産業であると言えます。






半導体を取り巻く各種政策にはProtect（対中輸出規制など重要技術の保護）、Promote（半導体工場誘致など自国産業の強化）、Partner（共同開発など他国との連携）という3つの側面があります。特に、希少性が高い最先端の半導体製造技術を誇る企業に対しては自国内への製造工場の誘致が行われ、先進国を中心に半導体製造拠点の自国内への回帰が進んでいます（図表13）。加えて、これまで自国内で半導体を製造してこなかった新興国においても、後工程や人材育成を中心として、半導体の製造拠点を整備する取り組みが急がれています（図表14）。

図表13：主要国における半導体関連政策

	 米国	 日本	 欧州	 中国
Protect 重要技術の 保護	<ul style="list-style-type: none"> 対中半導体輸出規制 (先端、5G、AIなど) 対内投資規制の強化 (CFIUS審査の厳格化) 対外投資規制 (策定中) 	<ul style="list-style-type: none"> 対中半導体輸出規制 (一部製造装置など) 対内投資規制の強化 (外為法の改正) 対外投資規制 (検討中) 	<ul style="list-style-type: none"> 対中半導体輸出規制 (高性能露光装置など) 対内投資規制の強化 (EU加盟国の制度導入) 対外投資規制 (検討中) 	<ul style="list-style-type: none"> 西側諸国への報復として、ガリウム、ゲルマニウム、黒鉛の輸出制限を実施
Promote 自国産業の 強化	<ul style="list-style-type: none"> CHIPSプラス法 (半導体工場誘致や研究開発支援に総額520億米ドルを投資) 	<ul style="list-style-type: none"> 経済安全保障推進法やその他関連施策 (2021~2023年度で総額3.5兆円を計上) 	<ul style="list-style-type: none"> European Chips法 (EU域内の半導体生産拡大に向けて、官民合わせ430億ユーロを投資) 	<ul style="list-style-type: none"> 中国製造2025 (同年までに半導体自給を70%に) 国家集積回路産業投資基金 (1~2期目実施、3期目を計画中)
Partner 他国との 連携	<ul style="list-style-type: none"> 日米先端半導体開発 (2nm半導体) 日米韓光半導体開発 台湾・韓国半導体メーカーの米国誘致 	<ul style="list-style-type: none"> 日米先端半導体開発 (2nm半導体) 日米韓光半導体開発 台湾半導体メーカーの熊本誘致 	<ul style="list-style-type: none"> 台湾・米国半導体メーカーのドイツ誘致 	<ul style="list-style-type: none"> 台湾・韓国・米国半導体メーカーの中国誘致

出所：PwC Japan 「半導体の地政学 (前編)」 (2024年3月25日) から抜粋

図表14：新興国における半導体関連政策

	注力領域・動向	政府による支援策等
 タイ	自動車・エレクトロニクス産業の世界的な拠点という利点を生かした積極的な企業誘致を実施	BOI (タイ投資委員会) による拠点設立支援、一定年数の法人所得税免除
 ベトナム	米国と半導体供給網や安全保障強化に向けた包括的パートナーシップを締結、設計・パッケージング・検査等後工程を中心に産業・人材を育成	法制面での支援による企業誘致、半導体研修センター設立等による人材育成支援
 マレーシア	長年半導体産業において培ったコスト競争力を基に労働集約型の後工程を中心に発展、今後は前工程を含めた先端分野に裾野を広げる方針	回路設計・OSATを担う企業を育成、多国籍企業や教育機関との連携による6万人の高度半導体技術者育成
 シンガポール	前工程を含む既存の半導体産業を支えてきた優れたインフラでPRを行い、製造および研究開発のグローバル拠点を志向して企業誘致を推進	税制優遇や助成金などインセンティブ、就労ビザや法規制対応への支援提供、R&D投資等への支援予算確保
 インド	2023年から2032年まで20.1%の高い年間平均成長率を強みとして政府が半導体産業を育成、後工程企業を中心に自国内誘致を推進	生産連動型優遇スキームやISM (インド半導体ミッション) を通じた工場新設・生産奨励プログラム

出所：各国公表情報および日経新聞記事等を基にPwCにて作成

AI半導体市場が半導体産業の技術革新をけん引

半導体産業を取り巻く外部環境を理解する上では、地政学リスクに加え、生成AIに代表されるAIの利活用が同産業の技術革新や産業構造に与える影響を把握することも重要です。AI技術をめぐっては、あらゆる産業で既存の技術では解消できない課題に対応するためのAIの普及や活用の検討だけでなく、エッジAIと呼ばれるAI技術を応用した新しいエッジコンピューティングが求められており、AIのさらなる性能向上を見据えた半導体自体の高性能化や省電力化等が必要とされています。

また、半導体のアプリケーションであるAIを起点として、半導体の設計や製造方法の改良を目指す市場の動向は、産業横断的な企業間連携や産学連携を含む協業といった、新しいクロスボーダーの取り組みの契機となっています。高

度なAIを実現するには高性能な半導体が必要であるため、演算処理を担うロジックのみならず、広帯域メモリー（HBM）に代表される次世代メモリーやそれらを製造する製造方法・材料分野において技術革新が進むことが予想されます。結果、半導体産業はより高度な産業へと発展を遂げ、新しい半導体市場が生まれると同時に、市場を構成するプレイヤーの力関係や影響力にもさまざまな変化が生じるでしょう。

加えて、AIが各国のさまざまな産業を支える重要なインフラになっていくことから、高度なAIを支える高度な半導体やその製造方法等も、各国の輸出規制や地政学リスクの影響を強く受けることになると考えられます。AIが半導体産業内の技術革新に直接寄与する点も、AIの半導体産業への影響を考える上では必要な視点です。

特に地政学リスクの影響を受けやすい領域の特定

とはいえ、政府主導の投資競争や地政学リスクの高まり、AIが半導体市場に与える影響といった外部要因が、半導体産業全体に一樣に波及するわけではありません。「技術を価値基軸とした希少性が高い領域」、つまり高度な人材や技術を必要とする領域であるほどその影響が大きくなりま

す。半導体そのものを製造する「半導体業界」と、半導体を製造する装置や材料などを市場に供給する「半導体製造業界」という2つの業界に大別した場合、具体的にはその影響を以下のように整理できます。

<地政学リスクの影響を受けやすい領域とポイント>

半導体業界：高度な半導体（先端半導体等）が各国の規制の主な対象

- 高度な半導体の定義の変化…技術の発展に伴い「高度な半導体」の対象が変わり、米国を中心とした対中規制や各国の誘致策も追従するため、継続的な見極めが必要
- 継続的な法規制の把握…米国政府は、あくまでも先端技術の分野に限定して高い障壁を設ける「スモールヤード・ハイフェンス」を掲げているが、年々規制の対象が拡大することで「ビッグヤード」化が進んでおり、継続的に更新される法規制を把握することが必要

半導体製造業界：高度な半導体そのものの製造を支える人・技術・材料等が対象（いずれも日本が世界的に見て競争力を有している領域が含まれ、米国等の対中規制の影響を受ける反面、世界各国からの誘致政策の対象にもなり得る）

- 高度半導体人材…日本の半導体製造技術の発展を支えた人材や、半導体関連分野における大学や民間研究機関の知見の共有に対して規制の影響が及ぶ。例えば、日本人の中国における半導体開発・製造への関与の制限等について留意が必要（米国政府は米国人の関与に制限を課しており、日本に対して同様な規制の実施を求めている）
- 高難易度の半導体製造技術を支える半導体製造装置・材料…輸出規制の対象となる半導体製造装置（露光装置等）や材料（フォトレジスト等）のほか、禁輸対象となる中国企業が今後増加する可能性があり、中国事業が売り上げに占める割合が高い日系半導体製造装置・素材メーカーは注意が必要（米国は規制対象の品目や企業を拡大する見通しであり、日本も米国の要請を受けて同様な規制を実施する可能性がある）

半導体関連プレイヤーの競争力維持・強化に必要なアクション

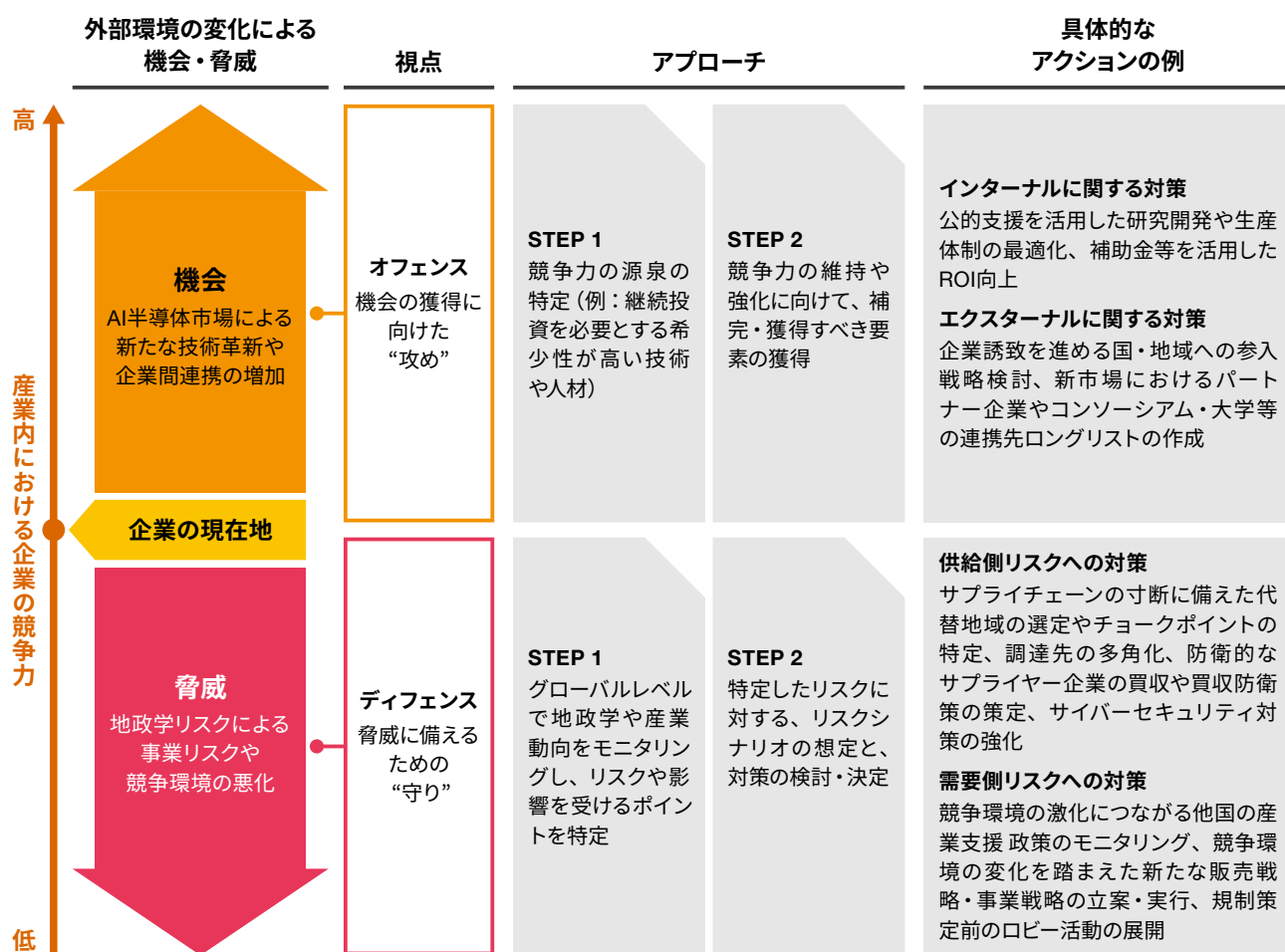
このように、半導体産業は各国の規制や地政学リスクの影響を受けやすく、リスク管理がますます複雑化する産業と言えます。一方でクロスボーダーの協業やサプライチェーンの再編など、複雑かつさらに高度な産業へと発展を遂げようとしている産業でもあり、多くの企業や事業体、自治体にとってさまざまな事業機会をもたらしています。

特に、半導体バリューチェーンで多くのチョークポイントを押さえている日系関連企業にとっては、地政学リスクの影

響を受けやすい領域を正しく特定して注視しつつ、その領域を強化することが持続的な事業発展の成功要因となるでしょう。

ここでは、「オフENSE（攻め）」と「ディフェンス（守り）」の視点で、不確実性が高い市場において半導体関連企業が競争力を維持し、さらには新しいケイパビリティを獲得していくために必要なアクションをまとめます（図表15）。

図表15：半導体関連企業の競争力維持・強化に必要なアクション



出所：PwC作成

オフense (攻め)

ステップ 1: 競争力の源泉を特定する。継続的な投資を行わなければ成熟しない希少性が高い技術分野などにおいては、長い時間とリソースをかけて蓄積されてきた無形のアセットや技術的な情報資産、さらには人的資本が競争の源泉である場合が多い。サプライヤーとの関係性や、製造プロセス技術などもその一例だが、自社の競争の源泉をハード・ソフトの両面で正確に特定し、維持もしくは伸ばすべき対象を具体化する。

ステップ 2: 自社の競争力を強化するために、不足している要素を特定して、獲得が可能かどうかを検討し、獲得に向けて適切に外部を活用することが必要。特に日本国内のみならず、パートナーとなる企業等を補完すべき要素や戦略に応じてグローバルレベルで探索することが有効。

<具体的なアクションの例>

- インターナル… 公的支援を活用した研究開発や生産体制の最適化、補助金等を活用したROI向上
- エクスターナル… 企業誘致を進める国や地域に対する市場調査・参入戦略の検討、新市場におけるパートナー企業・コンソーシアム・大学等のロングリスト作成

ディフェンス (守り)

ステップ 1: グローバルの半導体産業を取り巻く政策や動向を継続的にモニタリングしつつ、自社のサプライチェーンや商流において、地政学リスクの影響を受ける地域やポイントを特定する。

ステップ 2: ステップ1で特定した地域やポイントにおける具体的なリスクシナリオを想定し、各リスクに対する対策を決定する。

<具体的なアクションの例>

- 供給側で生じ得るリスクと対策例… サプライチェーンの寸断（政府による輸出規制、紛争による寸断等）に備えた代替地域の選定や、サプライチェーン上における choke point の特定と調達先の多角化、防衛的サプライヤーの買収や他社による買収防衛策の検討、サイバーセキュリティ対策の強化（サイバー攻撃、社員・退職者や取引先を通じた情報漏洩等への対策）
- 需要側で生じ得るリスクと対策例… 競争環境の激化につながる他国の政策動向のモニタリングや、競争環境の変化を踏まえた新たな販売戦略の立案（販売先の変更や多角化）、事業戦略等の各種戦略の見直しや検討、規制策定に対するロビー活動の展開

半導体産業はサプライチェーンも市場も非常に広範であり、他産業に比べて比較的大規模な投資を必要とする産業です。多種多様なプレイヤーによって世界各地の連携や協業により大きく成長を遂げてきたこれまでの成長の過程があるからこそ、リソースや投資の対象領域の見極めを行わなければ、効果的なオフenseやディフェンスが行えない産業であると言えます。

地政学リスクとより密接に結びつきながらも、さらなる高度化を目指す半導体産業が生み出す新たなビジネスの機会やリスクを的確に捉え、半導体のバリューチェーンを構成するプレイヤーとして産業全体とともに成長を遂げるプレイヤーが増えるほど、日本の半導体産業の成長はより強固なものになるでしょう。



日本自動車産業が挑むキーアジェンダと2025年10大地政学リスク

日本自動車産業を取り巻く環境と求められる変革

日本の自動車産業を取り巻く環境は大きく変化しています。まず、環境負荷低減の観点では、欧米諸国の自動車の排ガス規制強化が進んでいます。規制強化の内容や時期に関する議論については一進一退していますが、全体の方向としてはより厳格化する流れにあり、EVシフトをはじめとするグリーントランスフォーメーション（GX）への対応は不可欠となっています。また、デジタル技術の進展に伴い、従来の自動車にはない価値提案をするSDV（Software Defined Vehicle）の実装が進むなど、デジタルトランスフォーメーション（DX）の取り組みは加速しています。

他方、市場・競争環境を見ると、米国や中国の新興EVメーカーの存在感がますます高まっています。これらの企業は、既存OEMとは異なる設計・開発思想をベースに、短期間で多くのモデルを投入しつつ、頻繁なOTA（Over The Air）によって顧客ニーズへの迅速な対応を可能にしました。こうした変化の中で、従来付加価値が高いとされてきた車両組立・製造から、より川下にあるモビリティサービスやコネクテッドサービスへと付加価値がシフトするスマイルカーブ化が進んでおり、日本の自動車産業全体におけるビジネスモデルの変革が求められています。

日本自動車産業が挑むキーアジェンダ

日本自動車産業がGX・DXに挑むことは、過去の成功モデルがしがらみとなり、新興プレイヤーに比しても困難を極めます。すなわち、完成車メーカーによる内燃機関車の卸売を中心に据えて最適化されたエコシステム、自社バリューチェーン、それらを求めてきた既存顧客などを活用しながら、効率化・変革・新たな挑戦を進める必要性に迫られることとなります。

特に既存産業・事業については、自社のターゲット（地域・セグメント・顧客）におけるGX・DXの進展は新興プレイヤーのターゲットに比して緩やかであり、変革のタイミングを見

計らう必要があります。一方、スマートフォンに駆逐された「ガラケー」をはじめとして、破壊的イノベーションに晒された他産業では、顧客の声を聞きすぎてきたことも忘れてはならないでしょう。

これらを踏まえ、私たちは、GX・DXそれぞれについて、新領域の創造だけでなく、既存産業の効率化・少人化、および組織・産業能力の再定義を目指す上で、次の6つを日本自動車産業が挑むキーアジェンダとして設定しています（図表16）。

図表16：日本自動車産業が挑むキーアジェンダ

	新規産業・事業の探索 (新領域の創造)	既存産業・事業の深化 (効率化・少人化)	既存産業・事業の再創造 (組織・産業能力の再定義)
GX	<p>a</p> <p>ネットゼロに向けたエネルギー・電池産業を含むデザインと具現化</p> <p>例：リソースサーキュレーション含むBEVの新たな収益モデルとサプライチェーン構築等</p>	<p>c</p> <p>現実解として高度な舵取りを求められるパワートレインのマルチパスウェイ化</p> <p>例：既存内燃機関技術も活用しながらの現実的な脱炭素化に向けた地域（新興国）戦略等</p>	<p>e</p> <p>次世代のQCDを実現するサプライチェーン・バリューチェーン変革</p> <p>例：Scope 3対応など、外部化されていた環境負荷も考慮したQCDの最適化等</p>
DX	<p>b</p> <p>ヒト・モノの移動を支え続ける自動運転・モビリティサービスのデザインと具現化</p> <p>例：自動運転モビリティサービスの企画・開発・試験導入と国策連携等</p>	<p>d</p> <p>基盤となるデータ利活用の促進</p> <p>例：新たな変革（SDV化）の原資／実現手段となる、シミュレーションにおける開発・検証の拡大等</p>	<p>f</p> <p>SDVを軸にした「ビジネスモデル・リインベンション」</p> <p>例：自動車卸売以外の収益モデルの拡大、実現に向けた社内機能の刷新・外部協業等</p>

出所：PwC作成

新規産業・事業の探索（新領域の創造）

a GX：ネットゼロに向けたエネルギー・電池産業を含むデザインと具現化

アーリーアダプター層へEVが行き渡ったなかでは、一時的な規制・振興政策に頼ったEVシフトではなく、EV化のエコシステム全体を創造することが求められる。

b DX：ヒト・モノの移動を支え続ける自動運転・モビリティサービスのデザインと具現化

手段であるクルマから、移動目的とも連携した移動・保有／利用体験に寄り添うことが謳われて久しいが、SDV化が個客・個別用途最適を図る実現手段となるなかで、どのように設計・実装していくかが問われている。

既存産業・事業の深化（効率化・少人化）

c GX：現実解として高度な舵取りを求められるパワートレインのマルチパスウェイ化

BEVを基軸とした環境対応について、時間軸・地域特性を踏まえると一定の限界が見えつつあるなか、その他のパワートレインの選択肢を含めて提示していくことが求められている。一方、産業として「EOL（End of Lifecycle）」や縮小均衡点を見極め、それに応じた（合従連衡含めた）効率的な取り組みも必要。

d DX：基盤となるデータ利活用の促進

新たな取り組みを進める上でのヒト・カネを抛出すべく、効率的にQCDを高めるためにコネクテッドカーデータや周辺データの利活用を促進することが期待される。

既存産業・事業の再創造（組織・産業能力の再定義）

e GX：次世代のQCDを実現するサプライチェーン・バリューチェーン変革

BEV化に向けた、資源獲得・環境負荷を低減する資源循環等のサプライチェーン変革、オンライン販売やライフサイクルビジネス等の販売後のバリューチェーン変革、およびそれらの全体最適化が求められている。

f DX：SDVを軸にした「ビジネスモデル・リインベンション」¹⁰

SDV化は、売り切り型の事業、ウォーターフォール型の機能、製品・サービスの在り方等を再定義することとなり、それらに対応する社内プロセス・体制を構築していく必要がある。

キーアジェンダを揺るがす2025年の地政学リスクの影響

キーアジェンダのGXに関しては、EVシフト等の環境負荷低減の流れは長期的なトレンドとしてありつつも、2025年10大地政学リスクの観点からは、主にBEV産業において逆風となることが想定されます（図表17）。その結果、代替

策としてのマルチパスウェイ化の進行や地政学リスク回避に伴うコスト上昇への補完策としてのサプライチェーン・バリューチェーン変革の進行が見込まれます。

10 ビジネスモデルの再発明をすべく、SDV化を迎える中で、戦略・組織／オペレーション・人材の再定義に挑むこと。Strategy&「自動車産業の岐路となるSDV化—ビジネスモデル・リインベンションに挑む次の10年—」
<https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/publications/report/sdv-in-the-automotive-industry.html>

図表17：2025年10大地政学リスクとキアジェンダの関係性

3大トレンド	10大リスク	a	b	c	d	e	f
		a GX：ネットゼロに向けたエネルギー・電池産業を含むデザインと具現化	b DX：ヒト・モノの移動を支え続ける自動運転・モビリティサービスのデザインと具現化	c GX：現実解として高度な舵取りを求められるパワートレインのマルチパスウェイ化	d DX：基盤となるデータ利活用の促進	e GX：次世代のQCDを実現するサプライチェーン・バリューチェーン変革	f DX：SDVを軸にした「ビジネスモデル・リインベンション」
		※同リスクは他のリスクを左右し、間接的に影響を及ぼす（例：米国EV政策の見直し）					
米国一強時代の終焉	① トランプ2.0						
	② ウクライナ運命の年			✓			
	③ 中東情勢の混迷	✓					
	④ 東アジア情勢の混乱						✓
安保ファーストの経済運営	⑤ 貿易戦争の再発	✓	✓		✓	✓	✓
	⑥ 中国経済のリスク化	✓		✓			
	⑦ グローバルサウスの取り込み合戦	✓		✓			
	⑧ サイバー・認知戦の激化		✓		✓		
ポピュリズムの常態化	⑨ グリーンバックラッシュの拡大	✓		✓			
	⑩ 反DEI運動の普及						※自動車産業に限らず影響が及び、対応が求められる

出所：PwC作成

a GX：ネットゼロに向けたエネルギー・電池産業を含むデザインと具現化：

国際エネルギー機関（IEA）によると、2035年に電動化によってガソリンや軽油に関連した税収が減り、全世界で1,100億米ドルもの税収減となることが予想¹¹されており、各国でEVへの補助金・支援策を縮小し、逆に課税強化する動きが出ています。加えて、欧米諸国では性急なグリーントランジションに対する反発の動きが見られ、グリーン経済振興予算はより限定される恐れがあります。特にトランプ氏再選に伴う米国EV政策の後退には注意が必要です（上述の10大地政学リスク「⑨ グリーンバックラッシュの拡大」を参照）。中東情勢悪化による原油価格上昇や、貿易戦争等に伴うバッテリーや重要鉱物などへの関税引き上げがコスト

アップにつながり、BEV産業にとってさらなる逆風となることも予想されます（上述の10大地政学リスク「③ 中東情勢の混迷」「⑤ 貿易戦争の再発」を参照）。他方、中国国内の過剰生産を受けて中国EVメーカーはASEANなど新興国への進出を強めているほか、対中関税回避のためにこれらメーカーはEU域内や米国の隣国であるメキシコでの現地生産に動いており、これら市場で欧米や日本の自動車メーカーがさらなる競争に直面することが想定されます（上述の10大地政学リスク「⑥ 中国経済のリスク化」「⑦ グローバルサウスの取り込み合戦」を参照）。

c GX：現実解として高度な舵取りを求められるパワートレインのマルチパスウェイ化：

各国でEVへの補助金・支援策が縮小されるなか、自動車の販売台数に関して、欧州自動車工業会によると、2024年1～6月のEV販売は前年同期比で1.3%増であり、伸び率はその前の年（53.8%増）から急減速していますが、HEVは前年同期比で29.2%増と堅調に伸びています¹²。加えて、前述のとおり、欧米諸国では過度なEV推進に対する反発も見られるほか、過剰生産を背景とした安価な中国製EVの海外進出による競争環境の激化も見られます（上述の10大地政学リスク「⑥ 中国経済のリスク化」「⑦ グローバルサウ

スの取り込み合戦」「⑨ グリーンバックラッシュの拡大」を参照）。また、欧州諸国によるウクライナ軍事支援の予算拡大が、EV推進を含むグリーン産業政策の財源確保に影響を及ぼすことも考えられます（上述の10大地政学リスク「② ウクライナ運命の年」を参照）。主要OEMはEVに対する意欲的な計画を改め、HEV/FCVなどマルチパスウェイ化へと戦略の見直しを進めていますが、EVへの転換点を見極める必要があります。

e GX：次世代のQCDを実現するサプライチェーン・バリューチェーン変革：

対中デリスキングの観点から、中国などの企業が製造に関わった蓄電池や重要鉱物を使った車種を補助金の対象から外すなど、米国のサプライチェーン国内化の動きは加速すると想定されます（上述の10大地政学リスク「⑤ 貿易戦争の再発」を参照）。これにより、日本の自動車メーカーは海外生産体制や研究開発体制の見直し求められるため、短期的にはコストアップ要因となります。しかし、日本の自動車メーカーは見直しの過程で、サプライチェーンで原材料まで遡って調達ルートを全て把握する仕組みを構築するなど、

サプライチェーン・バリューチェーンのデジタル化を推進することで、高い次元でのQCD実現につながることを期待されます。

次にDXについては、逆風を受けるGX領域に代わる発展領域として期待されていますが、米中デカップリングの進行による影響を強く受けるため、米国と中国でそれぞれ対応を進める必要があります（図表17）。

11 IEA, "Global EV Outlook 2024," April 2024, <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024>.

12 ACEA, "New Car Registrations," July 2024, <https://www.acea.auto/pc-registrations/new-car-registrations-4-3-in-june-2024-battery-electric-14-4-market-share/>;
ACEA, "New Car Registrations," July 2023, <https://www.acea.auto/pc-registrations/new-car-registrations-17-8-in-june-battery-electric-15-1-market-share/>.

b DX：ヒト・モノの移動を支え続ける自動運転・モビリティサービスのデザインと具現化：

米中デカップリングの影響は、主に自動運転・モビリティサービスなどのコネクテッドカー分野で顕著と言えます（上述の10大地政学リスク「⑤ 貿易戦争の再発」「⑧ サイバー・認知戦の激化」を参照）。米国は、中国製コネクテッドビークルの安全保障上の脅威に対抗するため、中国製自動運転ソフトウェアや関連部品の利用を禁止する規則案を2024年9

月に発表しており、2025年には最終規則が発表される可能性があります。加えて、日本や欧州など同盟国と本規則を議論していることから、将来的には同盟国も同様の対応をとることが考えられます。これにより、各社は自動運転システムなどの研究開発体制や関連部品の調達見直しなど、対応を迫られるでしょう。

d DX：基盤となるデータ利活用の促進：

データ利活用においても、米国と中国それぞれへの対応が求められます。米国側では、上記の中国製コネクテッドビークル規制や2024年2月発布のデータ輸出規制に関する大統領令に関連して、車両・位置情報など重要データの取り扱いが制限される可能性があります（上述の10大地政学リスク「⑤ 貿易戦争の再発」「⑧ サイバー・認知戦の激化」

を参照）。他方、中国も交通・車両データのローカライゼーション・越境規制、自動運転技術開発におけるセキュリティ要件遵守など、多くの規制をかけています。そのため、OEM各社は米国と中国のデータ利活用やセキュリティ法規制に個別に対応した取り組みを進める必要があります。

f DX：SDVを軸にした「ビジネスモデル・リノベーション」：

SDV化による自動車のソフトウェア価値の向上と、それに伴うソフトウェア開発工数が急増しており、ソフトウェア人材の獲得が喫緊の課題となっています。モビリティ DX戦略において、日本の自動車ソフトウェア人材は2025年時点で2万人程度の不足¹³と言われており、この状況を打開すべく、OEM各社は国内のみならず、グローバルでも積極的な外部連携を進めています。しかし、台湾有事など紛争リスクや

米中デカップリングに伴う中国排除やサプライチェーン分散化は研究開発体制や海外生産体制の分断を深め、人的リソースのさらなる追加を求める要因となり得ます。そのため、OEM各社は個社ごとの取り組みに加えて、産学官連携の強化や業界全体での人材エコシステムの構築などを進める必要があります（上述の10大地政学リスク「④ 東アジア情勢の混乱」「⑤ 貿易戦争の再発」を参照）。

想定される日本自動車産業への処方箋

日本の自動車産業としては、地政学リスクを踏まえ、官民連携して以下に取り組む必要があると考えられます。

- 分断の中でも効率性を追求する国際協調の継続
- 新興国における、従来の自動車産業に閉じない異業種連携でのルール形成
- マルチパスウェイ化に伴う短・中期的な収益を原資とした長期的な投資
- DX領域でのさらなる国際競争力の強化

上記の取り組みが進むなかで、企業は時々刻々と変化する地政学リスクの動向を継続的にウォッチして自社の取り組み方や関わり方を考える必要があります。そのためには、企業内部に地政学リスクを含めマクロ動向や市場・競争環境を常に把握する経営インテリジェンス機能を持つことが必要不可欠であり、この機能によって、自社事業ならびに業界横断的なエコシステムの在り方やルールメイクを自らデザインすることが求められます（詳細は次章「今求められるインテリジェンス経営の在り方」を参照）。

13 経済産業省・国土交通省（2024）「モビリティ DX戦略」5月、
https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/automobile/jido_soko/pdf/mobilitydxsenryaku4.pdf



今求められるインテリジェンス経営の在り方

「インテリジェンス経営」が求められる背景

前述の半導体産業や自動車産業をはじめ日本のあらゆる産業において、地政学リスクや需給の変動、産業覇権争いと技術進化の要因により、これまでにないスピードでの環境変化が起こっています。例えばPwCが2023年に実施した「第27回世界CEO意識調査」において、日本のCEOは、今後12カ月間において自社に悪影響を及ぼすことを懸念する主な脅威として、地政学的対立（31%）、サイバーリスク（30%）、インフレ（30%）、マクロ経済の変動（25%）を挙げています（「非常に懸念している」および「極めて強く懸念している」の割合。図表18）。

これらの項目は、直接的に自社のビジネスに変化・影響を及ぼす場合もありますが、多くは間接的な影響です。例

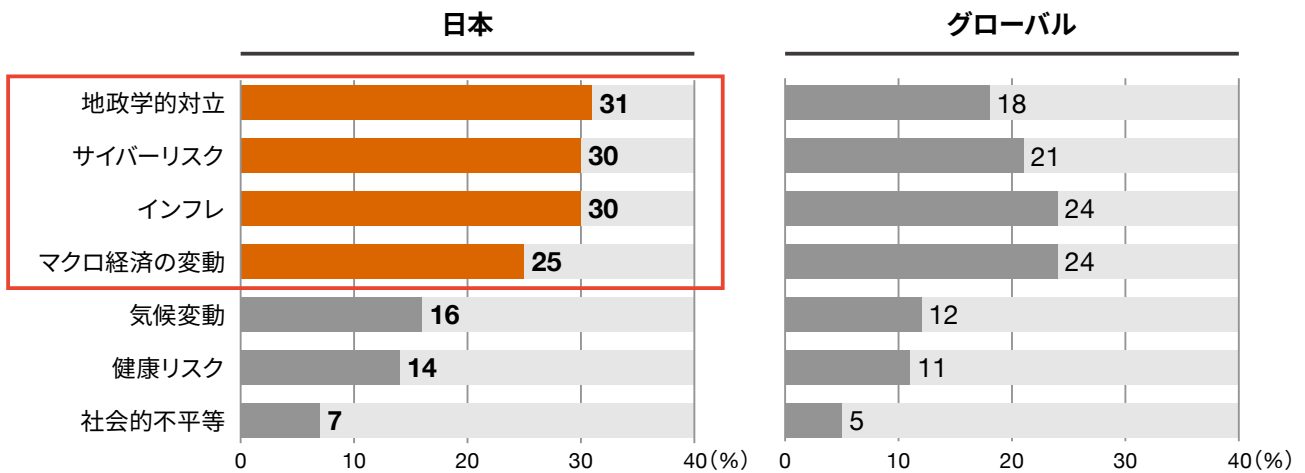
えば、地政学リスクによって、直接的に自社の特定地域セグメントの市場が冷え込み、売上が減少するようなケースもありますが、地政学リスクによって政策や業界エコシステムに変化が生じ、結果として自社のビジネスに影響を受けることのほうがケースとしては多いでしょう。

したがって、迅速な経営判断にあたっては、変化要因が自社のビジネスに与える影響範囲・影響度合いをあらかじめ想定し、主要な変化要因の動向を把握する、「インテリジェンス経営」が望まれます。本章では、このような「インテリジェンス経営」の在り方や、「インテリジェンス経営」実践にあたっての外部コンサルティングファーム等の活用余地について論じます。



図表18：第27回世界CEO意識調査の結果

質問：以下の脅威が今後12カ月間において、貴社に悪影響を及ぼすことをどの程度懸念していますか。
 （「非常に懸念している」および「極めて強く懸念している」の回答を表示）

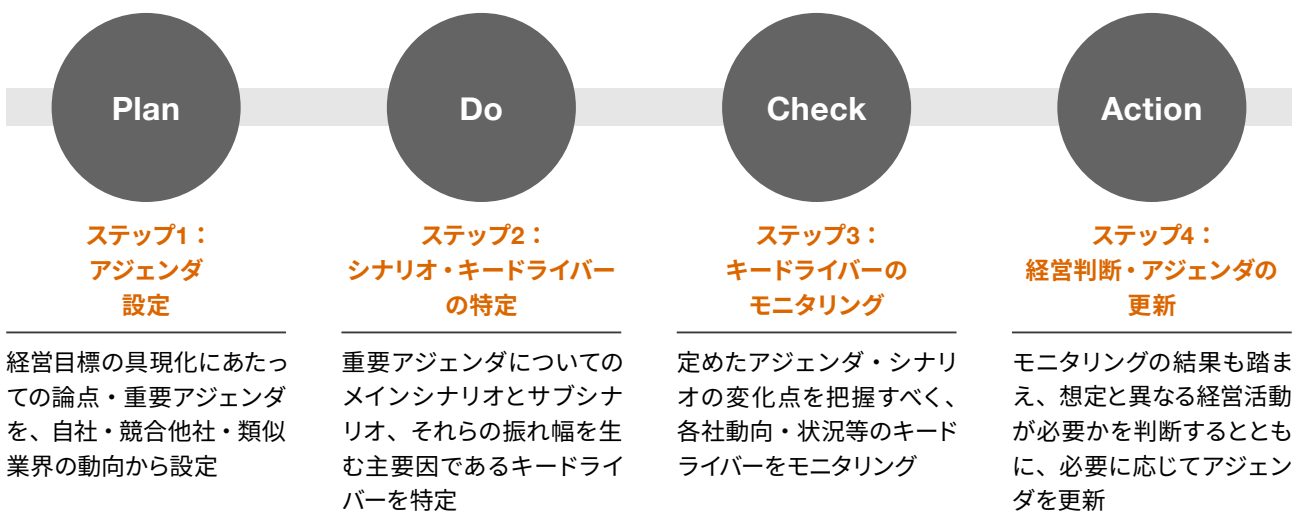


出所：PwC「第27回世界CEO意識調査」（2023年10～11月実施）

国際情勢の不確実性を読み解く「インテリジェンス経営」の在り方

「インテリジェンス経営」は、① アジェンダ設定、② シナリオ・キードライバーの特定、③ キードライバーのモニタリング、④ 経営判断・アジェンダ更新という4つのステップに分けられます（図表19）。

図表19：「インテリジェンス経営」の検討ステップ



出所：PwC作成

ステップ1：アジェンダ設定

経営目標の具現化にあたっての論点・重要アジェンダを、自社・競合他社・類似業界の動向から設定します。

論点・重要アジェンダの設定にあたっては、インテリジェンスの範囲が肥大化したりインテリジェンスの対象が曖昧となったりすることを避けるべく、一定の見通しもあるが不確

実性も内包されているテーマを念頭に置く必要があります（自動車産業における電動化等は、一定の目標値・具現化の論点が明確になりつつある領域として重要アジェンダに組み込むなど）。

ステップ2：シナリオ・キードライバーの特定

続いて、重要アジェンダについてのメインシナリオとサブシナリオ、またそれらの振れ幅を生む主要因であるキードライバーを特定します。

既存事業環境から描かれるメインシナリオに対し、不確実性こそあるものの事業影響の大きい将来をサブシナリオとして定めます。シナリオのメカニズムから読み解いた変化の

ドライバーの中でも、律速となる（かつモニタリング可能な）要因をキードライバーとします（自動車産業におけるエネルギービジネス拡大をサブシナリオとした場合、同市場が電力会社等の他業種との調整や規制・政策主導で進むと読み解き、それらへの取り組み状況をキードライバーに設定するなど）。

ステップ3：キードライバーのモニタリング

定めたアジェンダ・シナリオの変化点を把握すべく、各社動向・状況等のキードライバーをモニタリングします。

キードライバーのモニタリングにおいては、適時に客観性をもって行う必要があるものの、それ自体が付加価値につながるわけではないため、適正な労力で実施することが望まれます。

ステップ4：経営判断・アジェンダの更新

モニタリングの結果も踏まえ、想定と異なる経営活動が必要かを判断するとともに、必要に応じて、アジェンダの更新を行います。

従前も、数年単位の中期経営計画検討や、年次単位でのローリングプラン検討時にアジェンダを更新していた企業が多いと思われませんが、以上のような一連のサイクルにより、環境変化をより迅速に経営判断に取り込むことができます。

これまで主に直接の取引先顧客の声を重視して経営してきた企業においては、上記のようなサイクルになじみが薄いと思われる。しかしながら不確実性の高い経営環境下、取引先顧客すらアジェンダ設定・シナリオ・キードライバーの道筋が描けていない場合が多いため、今後は自ら「インテリジェンス経営」を進めることが望まれます。



インテリジェンス経営を支援するPwC Japanのマネージドサービスの手法・事例

PwC Japanでは、企業の内部ケイパビリティ・検討状況に応じて、3つの支援を織り交ぜた、インテリジェンス・マネージドサービスを提供しています。定型的なサービス提供にと

どまらず、各社に状況に応じて仕立て直したコンサルティングを掛け合わせた支援が可能です。

① アジェンダ・シナリオ・キードライバーの特定・更新支援

業界・企業間で共通の事項として、産業が置かれたセミマクロ環境（産業構造）のインプットに基づくアジェンダの方向性を提示します。業界・企業ごとに固有の事項として、企業が置かれたミクロ環境（競争環境・自社特性）も掘り下げることで、アジェンダ・シナリオ・キードライバーの検討や更新を支援します。

PwC Japanでは特に、サブシナリオの検討につながる異業種連携等において多様な業界のプロフェッショナルをつなぎながら、個社での検討だけでは見出しにくい視点を提供します。実際に、幅広い業界のクライアントについて、経営層の関心アジェンダに対してシナリオやモニタリングすべきキードライバーを特定するコンサルティングを提供しています。

② 重要アジェンダの変数となるキードライバーのモニタリング

産業・企業間で共通の事項として、特に地政学リスク、サイバーリスク、インフレ・マクロ経済等の汎用的なキードライバーについて、最新動向の定点観測を提供します。また産業・企業ごとに固有の事項に対しては、競合他社の投資動向・人材獲得動向等、より特定されたキードライバーについて定点観測を支援します。

私たちは主に、汎用的なキードライバーに関する定点観測情報を蓄積することで客観性ある情報を提供するとともに、一部業界では業界固有キードライバー情報の蓄積を始めています。例えば、製造業のクライアント向けに、地政学リスク情報を数年にわたりモニタリングし、定点観測結果とそこからの示唆を提供するマネージドサービス型のコンサルティングを行っています。

③ 定着化支援

伴走支援を通じて、クライアント企業における、①アジェンダ・シナリオ・キードライバーの特定、②キードライバーのモニタリングについて、機能の定着化までを支援します。

あるクライアントに対しては、上記①②の実施だけでなく定着化まで年単位で伴走支援するコンサルティングを提供しています。

インテリジェンス経営の将来展望

事業環境の不確実性が高まり、「インテリジェンス経営」の推進が求められるなか、異業種の専門家も交えたアジェンダ・シナリオ・キードライバー検討や、客観的・適時の情報を基にしたキードライバーのモニタリングを進める上では、外部機関の知見を活用する余地があります。また、そのような業界横断的な検討や、自社に閉じない協調領域としてのインプットにあたっては、今後、「経営集合知コミュニティ」のようなものを形成しながら新たな課題に挑んでいくことも一案です。

PwC Japanとしても、既にマネージドサービスを含むさまざまな形で支援を実施しているほか、今後はクライアント企業間をつなぐコミュニティ・媒体としての機能を形成し、日系企業のインテリジェンス向上に寄与していきたいと考えています。



おわりに

現代の国際情勢は、未知の荒波を航行するかのように複雑化し、その先行きは学者や為政者であっても見えにくくなっています。米国の国際政治学者ジョセフ・ナイ氏は、「複雑な時代においては、柔軟性と適応力が鍵となる」と指摘します。これからの日本の経営者には、この激動の時代を前に恐れることなくリスクを正確に見極め、戦略的に対応する胆力、万物が流転する世界情勢の中を自らも変わり続けながらしなやかに泳ぎ切る巧さが求められます。本レポートが、日本企業のレジリエンス構築にあたっての羅針盤となり、未来への航海を成功に導く一助となることを願っています。

執筆担当チーム

はじめに

1章 (国際情勢を捉えるために押さえるべき3大トレンド)

2章 (2025年の10大地政学リスク)

おわりに

PwC Japan合同会社 地政学リスクアドバイザー
(jp_geopoliticalrisk@pwc.com)

3章 (主要産業における主な地政学リスク)

PwCコンサルティング合同会社 半導体イニシアチブ
(jp_semiconductor@pwc.com) (半導体産業担当)

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)
(jp_cons_srategy-info-mbx@pwc.com) (自動車産業担当)

4章 (今求められるインテリジェンス経営の在り方)

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)
(jp_cons_srategy-info-mbx@pwc.com)

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング X-Value & Strategy
(<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>)

PwC Japanグループ 地政学リスクアドバイザーチームのご紹介

PwC Japanグループにおいて、英国のEU離脱や米中貿易摩擦以降の地政学・経済安全保障リスクの動向分析、調査、クライアント支援を行う専門チーム。ロシアによるウクライナ侵攻に際しては独自の情勢分析レポートを発行し、クライアントから高い評価を得ています。

「連載コラム 地政学リスクの今を読み解く」について

グローバルな事業経営の外部環境変化をもたらす要因として、昨今注目の高まる地政学的事象の最新動向や背景、事業環境への脅威と機会などについて専門家がシリーズで解説を行うウェブコラムを公表しています。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/geopolitical-risk-column.html>

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約12,700人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界149カ国に及ぶグローバルネットワークに370,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発行年月：2024年12月 管理番号：I202407-04

©2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.