

2024年に予想される 地政学的動向トップ10

うち続く地政学的な混迷を生き抜くには

2023年12月



2024年の世界

2010年代後半から2020年代初めにかけての時代を象徴する動向は、地政学的緊張の高まりと主要市場における重要政策の転換でした。世界は今、2020年代の半ばを迎えようとしています。変動が激しく、今後も不安定な状況が続くとみられます。経営幹部が地政学的混乱を予測し、それらに備えようとする場合、2024年に特に念頭に置くべき重要なテーマが2つあります。

1つ目は、「多極分散型への移行」です。さまざまな国・地域や問題領域で、地政学的情勢が一変する可能性が一段と高まっています。米国、欧州連合（EU）、中国など、主要大国間の関係の行方は不透明な状況が続いています。地政学的なスイングステート（地政学的動向を左右する国・地域）は、国際的なアジェンダや問題解決のプロセスにおいて影響力を増していくでしょう。新興国やフロンティア国は、西諸国がダブルスタンダードな姿勢を取っていると感じ、ますます非難の声を高めます。また、小国や非国家などの比較的小規模なプレーヤーも、国内および地域レベルで自らの主張を強めていくとみられます。

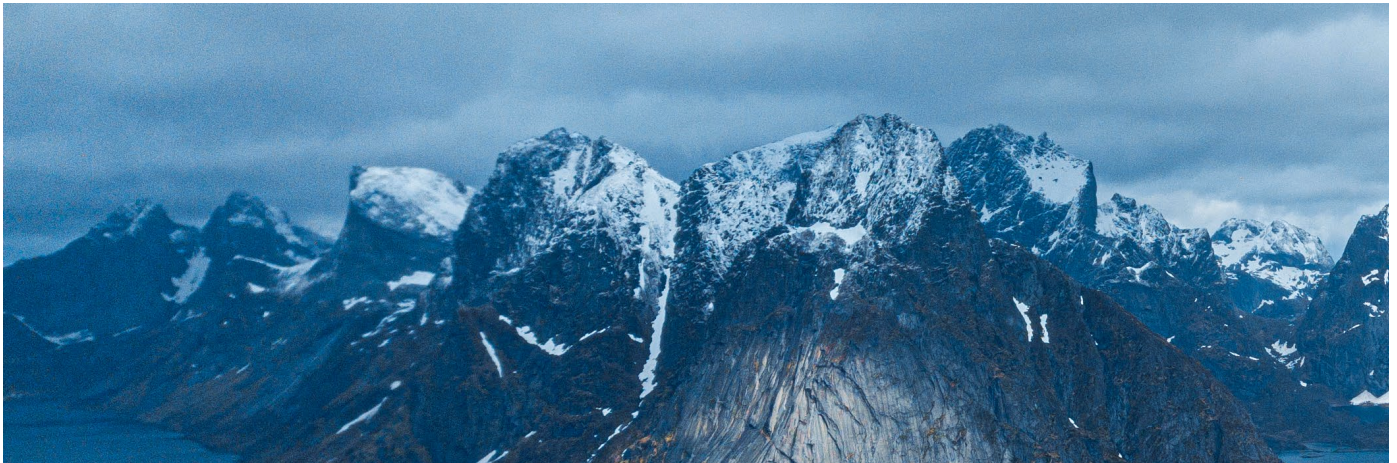
こうした多極分散型への移行は、既存経済の分断を加速させる可能性が高く、サプライチェーンのレジリエンスの重要性はますます高まると予想されます。特に地政学的なブロック（経済圏）や同盟ネットワーク間の競争が激化すれば、こうした変動に一層拍車がかかると考えられます。さらに、多極分散型への移行は、グローバルな政策調整において数々の課題をもたらす可能性が高く、いずれ発生するまたは拡大するかもしれない国際的な危機はさらに不確実で深刻なものとなるでしょう。

2つ目は、「デリスキング（リスク低減）」です。各国政府は、近年の世界情勢の変動を踏まえ、引き続き、重要製品の国内生産の拡大・促進を目指し、産業政策を再開または強化していくとみられます。2024年は、こうした経済政策と外交・国家安全保障政策の相互作用が一段と強まり、そして顕著になるでしょう。例えば、グローバル依存度の低減を目指す政府は、政策を策定し実施するにあたり、純粋な経済的考慮よりも（広義の）国家安全保障を優先する可能性があります。

デリスキング政策や関連規制の程度（引き締めや緩和の強さ）はセクターによって異なり、政府が戦略上重要だと判断する製品に最も重点が置かれることになるでしょう。特に、半導体、通信ネットワーク、再生可能エネルギー、電気自動車（EV）、バイオテクノロジーなどの分野の企業は、サプライチェーンや投資判断において政府の介入をより強く受けることになると考えられます。大局的には、このような経済安全保障政策は、インフレの促進や、イノベーションの世界的な普及の妨げになる恐れがあります。

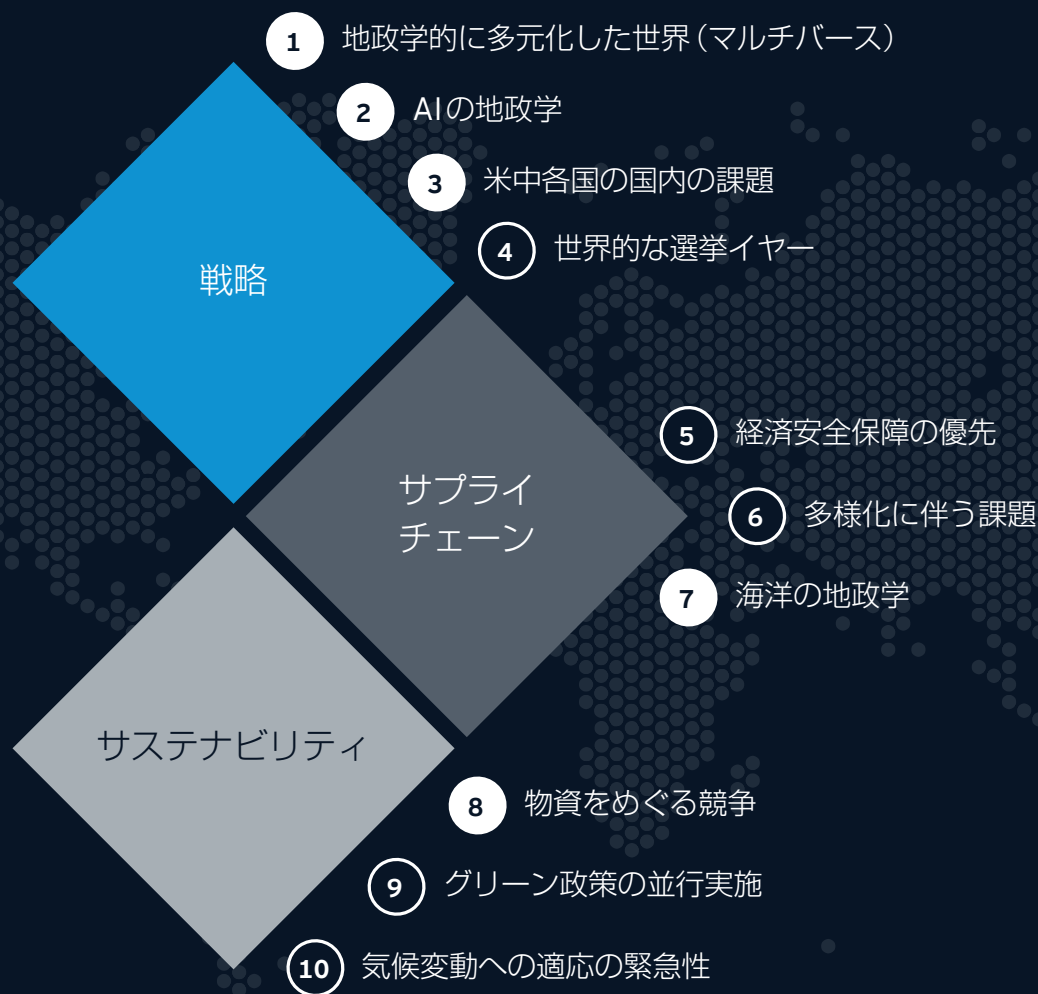
多極分散型への移行とデリスキングによる影響は2024年を通してさまざまな形で顕在化すると考えられますが、最も強く目に見える形で影響をもたらすのは、2024年の地政学的動向のトップ10リストに挙げられている動向でしょう。それらの大半は目新しいものではなく、前年以前の動向が進化したものです（3ページ図1参照）。実際、2023年に提示された地政学的動向のトップ10のうち、1つを除くすべての動向が進化し、2024年に予想される主要な動向のさまざまな局面で立ち現れると予想されます。

また、2024年の地政学的動向のトップ10は、今後数年間でグローバル化がどのように変容していくかを予測する上でも重要な指針となります。EYの[今後5年間の世界に関するシナリオ分析](#)における分析結果から、地政学的関係と各国の経済政策スタンスはどちらも、企業のグローバル戦略に影響を与える重要な不確実性要因であることが明らかになっています。多極分散型への移行が進む地政学的環境では、ブロックや同盟ネットワークの存在が一段と鮮明になるでしょう。デリスキングの高まりは、少なくとも戦略上重要なセクターにおいて、経済政策で国家主義的な競争が強まっていることを示唆しています。しかし、こうした政策は、多くの場合、貿易圏関連のものとなっています。以上を踏まえると、2024年の見通しとして、ここ数年続いている世界経済の分断化がさらに進むことが予想されます。



2024年の地政学的 動向のトップ10

各動向の詳細については、該当する動向の番号をクリックしてください。



2024年に予想される地政学的動向の
トップ10には、主要テーマが2つあります。



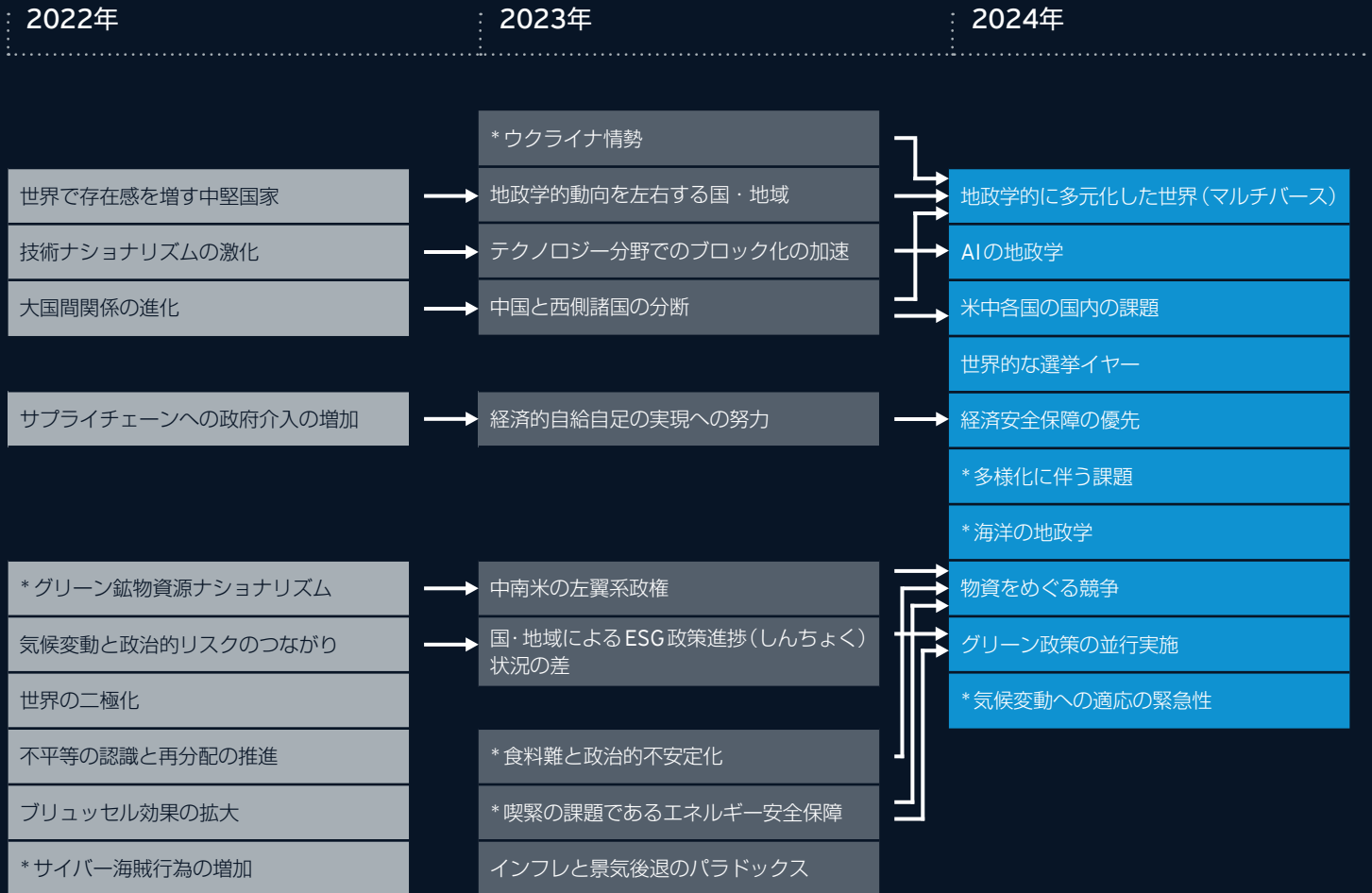
多極分散型
への移行



デリスキング

図1：2024年に予想される地政学的動向トップ10の多くは前年以前の動向が進化したものである

年別地政学的動向のトップ10



注：*2024年の新たな動向。

出所：EY Geostrategic Outlooks 2022年版、2023年版および2024年版

混迷を生き抜く

多極分散型への移行とテリスキングは、世界中の企業に課題と機会の双方をもたらすでしょう。2024 **Geostrategic Outlook** で検討された各動向は企業ごとに特有な形で影響をもたらすと予想されます。こうした動向がもたらす機会を最大限に活用しつつ、生じるリスクを軽減するには、地政学に基づく的確な行動が不可欠となります。影響の種類や程度は、セクターや事業拠点、経営幹部が下す戦略的選択などによって異なります。しかし、セクターや地域を問わず、将来悔やむことのないよう、強く推奨される地政学的行動が3つあります。経営幹部は、この3つの地政学的行動を実践することにより、戦略的なアプローチで、地政学的動向トップ10のすべての動向に効果的に対応することができるでしょう。

地政学上の検討事項をビジネスモデルと戦略に組み込む

国際システムの根本的変容が進むこの時代には、企業戦略における地政学的重要性がかつてないほど増えています。地政学的動向を的確に企業戦略に組み込むことができれば、より高い競争優位性を担保することができるでしょう。検討すべき重要な行動は、以下の通りです。

- ▶ 複雑化・多元化する地政学的情勢を念頭に海外の事業拠点と企業戦略を再考する (**地政学的に多元化した世界**)
- ▶ 市場ごとに異なる規制当局の方針を踏まえて、人工知能 (AI) に関連するビジネスモデルとテクノロジー戦略を策定する (**AIの地政学**)
- ▶ 米中各国の国内課題、およびこの2つの国と関わりのある国々が受ける影響を企業戦略に組み込む (**米中各国の国内の課題**)
- ▶ シナリオ分析を実施して世界各地で予定されている選挙の潜在的な影響を見極める (**世界的な選挙イヤー**)

グローバルサプライチェーンのレジリエンスを高める

ほとんどの企業のサプライチェーンが地政学的動向の影響を受けます。経営幹部は、先見的に自社のオペレーティングモデルとサプライチェーン戦略のあり方を再考して改善策を見だし、地政学的な混乱に対する自社のレジリエンスを強化する必要があります。検討すべき重要な行動は、以下の通りです。

- ▶ サプライチェーンの各構成要素が政府にとって現時点および将来的に戦略上重要であるかを評価し、サプライチェーン戦略を適合させる (**経済安全保障の優先**)
- ▶ サプライチェーン戦略を再考し、新規市場での生産能力の増強とサプライヤーとの関係強化の可能性を検討する (**多様化に伴う課題**)
- ▶ 海上輸送保険料の上昇、出荷遅延、貨物や船舶への損害により発生し得る影響を軽減するため、事業継続計画やレジリエンス強化計画を策定する (**海洋の地政学**)

サステナビリティ戦略を地政学上の現実に適合させる

多極分散型への移行とテリスキングは、気候変動や天然資源に関する政府の政策アプローチに影響を及ぼしています。そのため、企業はサステナビリティに関する要求事項やコスト、競争機会、戦略などにおいて影響を受けるとみられます。経営幹部は、新たな政策や規制、ならびにその政策が将来どのように進展するかを示す兆候を、サステナビリティ戦略に組み込む必要があります。検討すべき重要な行動は、以下の通りです。

- ▶ 世界の各市場における再生可能エネルギーと水資源の現在および将来の利用可能性、ならびに企業による水資源とエネルギーの使用に対する社会的関心を分析する (**物資をめぐる競争**)
- ▶ 顧客、一般市民、投資家の高まる要望に応えるため、政策がもたらすリスクと機会をサステナビリティのアジェンダに組み込むと同時に、世界的な規制の先手を打つ (**グリーン政策の並行実施**)
- ▶ 自然を活用した解決策 (Nature-based solutions: NbS) をはじめとする、適応のための取り組みへの投資機会を模索するとともに、立地選定評価時や投資デューデリジェンスに気候変動の影響を含める (**気候変動への適応の緊急性**)



1. 地政学的に多元化した世界（マルチバース）

テーマ：多極分散型への移行 | 地政学的行動：地政学的に堅固な戦略を策定する

企業の公開文書内における地政学や政治的リスクに関する言及は、2022年に600%も急増し、2023年に入っても依然高い水準を維持しています（図2参照）。経営幹部が近年、以前にも増して地政学的情勢に多大な関心を寄せていることは驚くべきことではありません。2023年に限っても、ウクライナ情勢の緊張の高まり、BRICSとG20による重要な新メンバーの迎え入れ、日韓のシャトル外交の再開、中東での衝突の激化などの変動が見られました。世界の多元化がすでに進んでいることは明らかであり、実際、国家間の同盟組成の動きと対立はより複雑に入り交じり、二国間や地域間、その他さまざまな形態の組織的な結び付きも相互に重なり合って存在しています。2024年は、こうした情勢に加え、地政学的なスイングステートや、現状を変えようとする小規模プレイヤーの影響が増し、世界の複雑化・多元化がさらに進むでしょう。

米国、EU、中国間の緊張は世界の動向に影響を及ぼし続けるでしょう。これに加え、2024年には、地政学的なスイングステートと称される、特定の大国や経済圏と密接な関係を構築していない国々も、地政学的情勢への影響力を強めていくと考えられます。中でも、エネルギーバリューチェーンの一部である資源保有国の影響力は一段と強まることで予想されます。サウジアラビアとUAEは、中東地政学におけるキープレイヤーとなり、特に、イスラエルとの関係において目が離せないでしょう。トルコは引き続き、ウクライナとロシア間の仲介に努めるとともに、コーカサス地方と中東における役割の拡大を図るとみられます。インドは安全保障の面で西側諸国との連携を深める一方で、経済面ではロシアとの関係を継続すると思われまます。ブラジルは、特に環境問題において中南米が世界で果たす役割の拡大に努めるでしょう。

比較的小規模な国や非国家は、2024年も引き続き、現状の打破に挑み続けると予想されますが、これは暴力的紛争の増加に発展する恐れがあります。すでに2023年には、アゼルバイジャンがナゴルノ・カ

ラバフを占領し、中東で暴力的紛争が予想を上回る水準にまで拡大しました。2024年には、例えばスーダンの紛争の激化やコソボとセルビア間で続く緊張の高まりが危惧されます。また、2023年に締結されたマリ、ニジェール、ブルキナファソ間の相互防衛協定のような、国際的な安全保障上の協力関係が新たに生まれる可能性があります。さらに、外交関係に変化が生じる可能性があります。例えば、カザフスタンは中央アジアの近隣諸国との連携や西側諸国との関係強化に努めています。

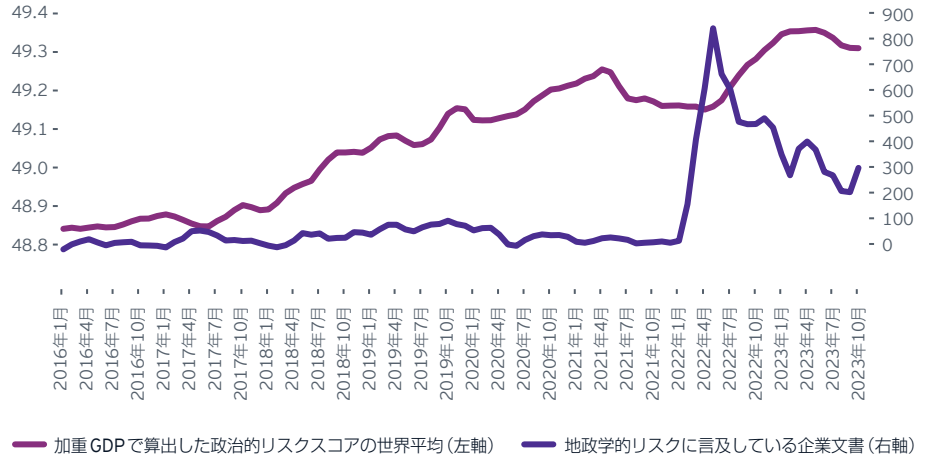
このような地政学的関係が多層的に錯綜（さくそう）する状況は、国際機関・機構にも影響を及ぼすでしょう。2024年のG20はブラジルが議長国を務めることから、気候変動や食料安全保障などの、グローバルサウスにとって重要度の高い課題が優先される可能性があります。加盟国拡大後初めてのBRICSサミットは、ロシアでの開催が予定されています。ロシアの存在は、BRICS加盟国にとっては米国やEUとの地政学的関係の複雑化を招く恐れがあります。加盟国の拡大により合意形成が進みにくくなる可能性があります。国連などの大規模な国際機関では合意形成が一段と困難になっているため、こうしたBRICSのような比較的小規模な集団は、国際的議論の主要な場として存在感を増していくと予想されます。

組織や集団、新しい形の同盟関係が重なり合うように形成されていることから、新たな課題も生じる可能性があります。例えば、インドは、中国との経済的な関係を縮小する動きを見せ、当該二国間の国境紛争も依然として続いています。それでも両国はBRICSの地位向上に向けて協力すると考えられます。また、米国とサウジアラビアは、引き続き、安全保障上のパートナーでありつづけるでしょう。その一方で、世界の石油供給という問題をめぐっては、両国間の緊張が続くと予想されます。このように地政学的に多元化した世界では、今後1年で、外交関係や経済関係の不安定化がさらに進むと考えられます。



図2：地政学関連リスクは高水準で推移するも、地政学に対する企業の関心は低下傾向

加重 GDP で算出した政治的リスクスコアの世界平均；企業イベントのトランスクリプトにおける地政学リスクの言及



注：企業イベントのトランスクリプトからの用語の集計には、「地政学的リスク」「地政学」「地政学・政治的リスク」などを含む。このデータは3カ月ごとの移動平均値を示す。

出所：BMI リサーチ社の傘下企業である GeoQuant 社（フィッチ・ソリューションズ社グループ）、AlphaSense 社

推奨対応策

- ▶ **制裁をめぐる状況が大きく変動する可能性に備える**：地政学的に多元化した世界では、米国と EU が、ロシアに課した制裁への厳格な順守を、特に第三国においてさらに強く求める可能性があります。また、中東で続く衝突にイランが介入することへの懸念に対して、米国など西側諸国は現行の対イラン制裁を強化したり、新たな制裁措置を発動したりするかもしれません。このように制裁をめぐる状況が大きく変動していることを踏まえると、世界的な石油や天然ガスの価格上昇が懸念されます。また、制裁に関わる規制の順守が困難になる企業も少なくないでしょう。経営幹部は、制裁違反を回避するために、自社の **コンプライアンスチーム** にモニタリングや業務実施のための十分なリソースを確保する必要があります。
- ▶ **企業の財務戦略を適合させる**：世界情勢が一極集中的なものから多極化へと移行するのに伴い、国際取引の様相も変化しています。IMF（国際通貨基金）によると、各国中央銀行の外貨準備に占める米ドルの割合は、2020年に過去25年間の最低水準である59%に落ち込み、その後もそれに近い水準で推移しています。Nikkei Asiaによると、すでに中国のクロスボーダー取引の大半で人民元が使用されており、他の新興市場でも本国通貨の使用が奨励されています。企業は、**資金保有計画**や為替リスク管理を行うにあたり、外国為替環境のこうした変化を考慮に入れる必要があります。

- ▶ **サイバーセキュリティに関するリスクと戦略に対する意識を高める**：地政学的に多元化した世界では、**サイバー空間**でも同様に緊張が生じると考えられます。サイバー空間における活動はデータやデジタルシステムを狙いとしており、実行者は一定の匿名性と否認可能性を有しています。また、サイバー活動によって引き起こされる結果や影響も不明瞭であるばかりか、そうした活動に関する取り決めも明確に決められていません。こうしたグレーゾーンでの活動は、実行者側にとってリスクが少なく魅力的です。一部の企業、特に戦略上重要なセクターなどは、国家が支援するサイバー攻撃の標的になる可能性が高いです。さらに広い観点から見ると、政府機関や電力網などの重要なインフラがサイバー攻撃を受けた場合、甚大な影響が多くの企業に及ぶ可能性があります。経営幹部は、自社のバリューチェーン全体にわたるサイバーセキュリティリスクを評価し、**サイバーレジリエンス**を高めるための投資を行う必要があるでしょう。

直接的な影響が及ぶセクター

- 先進製造業・モビリティ
- エネルギー・資源
- 金融サービス
- 政府・公共部門
- 医療・ヘルスケア
- テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム (TMT)

2. AIの地政学

テーマ：多極分散型への移行 | 地政学的行動：地政学的に堅固な戦略を策定する

2023年10月に公表されたEY CEO Outlook Pulseによると、CEOの99%がAIへの投資を計画しています。他方、各国政府も、効果的なAI規制の策定に向けた取り組みを進めています。しかし、そのアプローチは必ずしも一様とは限りません。2023年を振り返ると、中国は複数のAI規制を導入し、G7はAIに関する一連の原則と行動規範に合意しました。また、EUではAI法案に関する交渉が進展した他、バイデン米政権によるAIの安全性とセキュリティに係る大統領令の発令などの動きが見られました。加えて、AI技術の進歩に伴い、国家安全保障と地政学的競合におけるAIの重要性も高まっています。**2024年は、AIのイノベーションと規制整備という二重の競争により、地政学的ブロック化がこれまで以上に加速することが予想されます。**

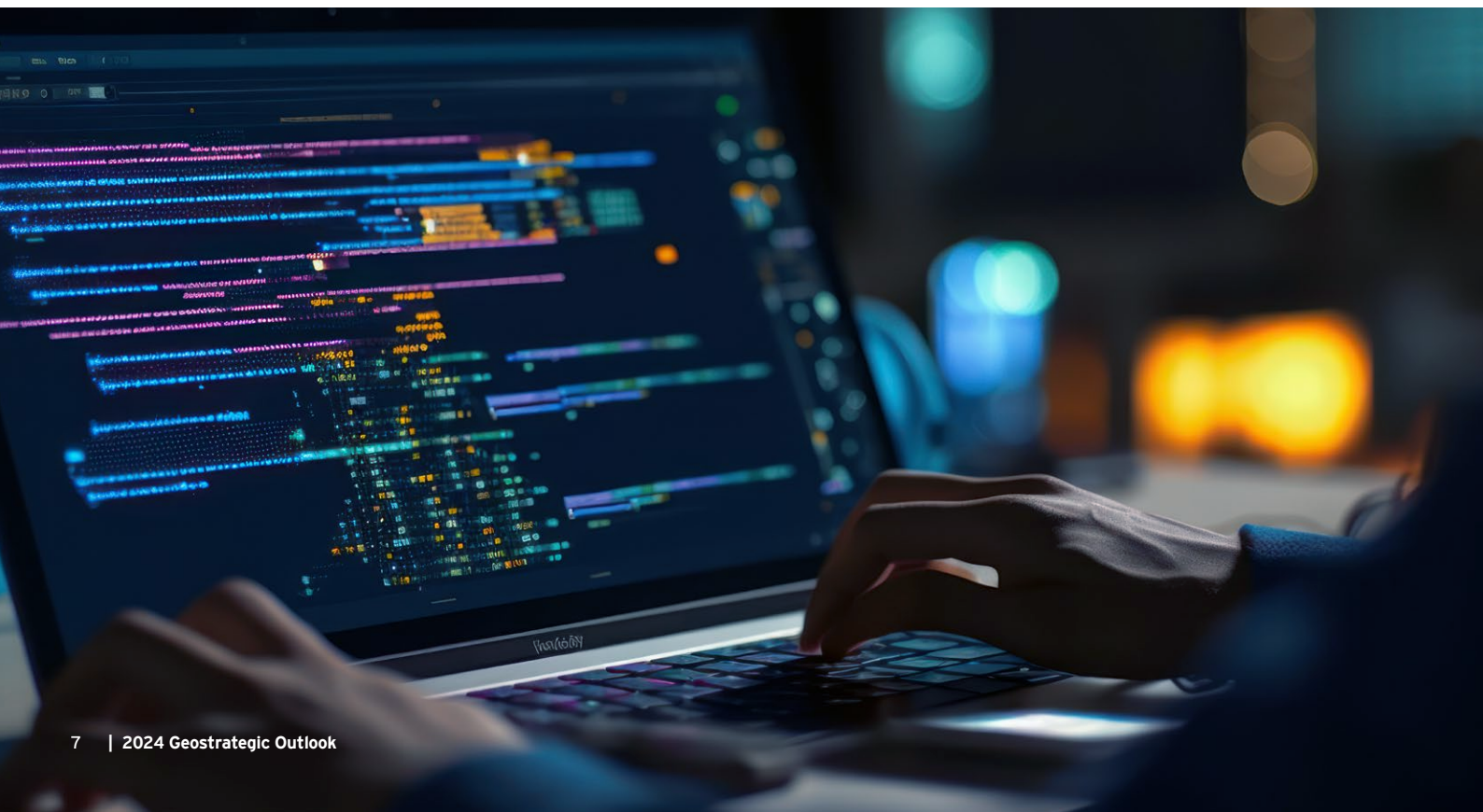
地政学的にみると、各国は競って国内でのAIのイノベーションと普及を目指す取り組みに乗り出しています。現在、米国がその先頭を走っていますが、他の国々もそれぞれ独自のアプローチで取り組みを加速させる態勢を整えています(図3参照)。特筆すべきこととして、中国はAIの国内開発の実現に向けて、今後もAI分野の研究への投資を継続すると予想されます。英国は、イノベーションを促進するために規制を最小限に止め、直近で世界第3位となったAI投資の誘致拡大を図るでしょう。また、サウジアラビアは、自国のAI産業の発展のため、先端技術の買収を続けると見られます。

AIは米中関係を左右する重要な要因となるでしょう。米国は、必要に応じ同盟国と連携して、輸出管理規制と投資制限を実施し、AIシステムのハードウェアに欠かせない先端半導体への中国企業のアクセスを制限するとみられます。米国のこうした「small yard, high fence (小さな庭を高い壁で囲う = 厳重な管理を行う)」戦略を受けて、中国はAIバリューチェーンの他の領域、例えば、重要鉱物などへのアクセスを制限する可能性があります。一部の重要鉱物はすでに、輸出管理規制下にあります。

国内レベルでは、各国政府は、テクノロジーの進歩に先行してAI規制を導入しなければならないという、異なる次元のプレッシャーを抱えています。他方、政府は、地政学的な競争を勝ち抜くためにイノベーションの推進やAI関連の機会の取り込みに意欲を示しています。とりわけ、医療サービスの向上や国家安全保障の強化、経済生産性の向上などの機会に期待を寄せています。しかし同時に、社会的・経済的な混乱などAIがもたらし得るマクロリスクを低減する必要があることから、政府は、AI規制の整備も進めていくでしょう。こうした背景には、AIが担う職務範囲の拡大、虚偽情報拡散による政情の不安定化、国家安全保障やサイバーセキュリティに係るリスクの高まりなどがあります。

一方、国際レベルでは、先般発表された**ブレッチリー宣言**が、AIの信頼性と説明責任の確保に向けた取り組みに関する広範な合意の出発点となっています。並行して、G7広島AIプロセスも引き続き、規制と技術面のアプローチを調整するための重要な合意形成の場としての役割を担うと考えられます。そうした中、EUは他のG7加盟国に比べ、より包括的なアプローチを取るとみられ、EYのAI Global Regulatory Landscape調査で明らかになっています。これとは対照的に、中国は、AIエコシステムの形成を、少なくとも短期的には中国国内にとどめる方針を堅持していくと予想されます。

AIに関する地政学と規制に関する2つの競争は、テクノロジー分野のブロック化をさらに促進するでしょう。この動向は、EYの2023 Geostrategic Outlookで示された地政学的動向トップ10でも取り上げています。短期的には、主に、大規模言語モデル(LLM)に使用されるデータへのアクセスの領域でさまざまな取り組みが繰り広げられると予想されます。今後1年以内にAIが世界の力のバランスを覆すということはないとしても、地政学的な競合上、AIの重要性はますます高まるでしょう。また、AIは、地政学上ライバル関係にある国・地域における選挙で、虚偽情報を拡散する手段として利用されることが懸念されています。



推奨対応策

- ▶ **データとテクノロジーの国境を越えたガバナンスを強化する**：2019年に経済協力開発機構（OECD）およびG20により採択されたAI原則、ならびに先般のブレッチリー宣言は、引き続き各国政府にとってAIの開発や利用に関する指針となるでしょう。しかし、2024年中に世界的に相互運用可能なAI規制が導入されるとは考えにくいです。そのため、企業は、データ管理やAI導入、規制順守などにおいて難しい対応を迫られる可能性があります。経営幹部は、こうした状況を踏まえ、AI規制の基盤を成す基本原則を理解し、それが既存の規制とどのように関わり合っているか把握する必要があります。EYが以前公表した記事で指摘したように、企業はAIの活用において強固なAIガバナンスを構築し、既存規制の順守を徹底しつつ、規制当局やその他のステークホルダーとの信頼醸成を図る必要があります。
- ▶ **AIの検証と規模拡大のための機会を特定する**：多くの政府が、国内でのAI分野の投資拡大とイノベーションの促進を望んでいます。一部の国・地域では、企業が管理された環境下でAIの新たな応用方法を検証できるよう、規制サンドボックス制度（イノベーション促進のために、一時的に規制の適用を停止するなど、新たなビジネスの実験場の仕組みとして始められた「規制の砂場（Regulatory Sandbox）」のこと）を導入するでしょう。EYの調査によると、現在イノベーションを推進するためにAIを活用している企業は8%に過ぎません。一方、AIを主に、業務の最適化、チャットボットなどのセルフサービスツールの開発、プロセスの自動化などに利用している企業は91%にも上ります。こうしたギャップは、企業が製品やビジネスモデルのイノベーションにAIを活用する戦略的機会があるということを示唆しています。特に規制当局がAIイノベーションを奨励している市場では、こうした機会を享受できる可能性が高いでしょう。

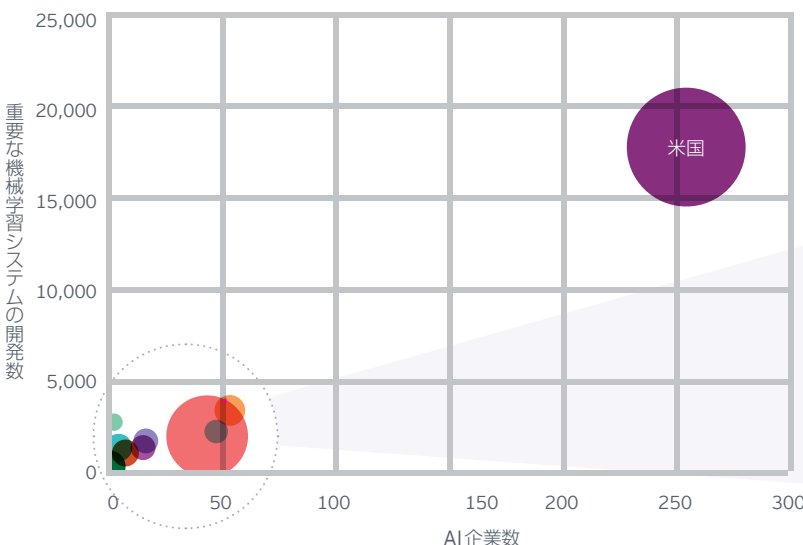
- ▶ **AI関連の人材計画や研修に取り組む**：重要な技術変革の場合と同様、AIは人的資本に関してもさまざまな機会と課題をもたらします。これらの課題には、政策立案者が経済全般に影響が及ばないと懸念する下振れリスクも含まれます。経営幹部は、政策決定者と連携しながらこうしたリスクに向き合い、双方が納得する解決策を見つけ出す必要があります。また、企業が**人材変革を乗り切る**には、ビジネスへのAI適用に向けた計画について従業員と効果的にコミュニケーションを取ることや、既存人材のためのAI研修に投資することなどが不可欠となります。EY 2023 Work Reimagined Survey（EY働き方再考に関するグローバル意識調査2023）によると、生成AIを「すでに活用している」また「今後12カ月以内に活用する予定である」と回答した経営幹部は84%にも上っていたのに対し、従業員では49%に過ぎず、現在この点に関して意識のずれが生じていることが明らかになりました。

直接的な影響が及ぶセクター

- ◉ 金融サービス
- ◉ 政府・公共部門
- ◉ 医療・ヘルスケア
- ◉ プライベートエクイティ
- ◉ テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム（TMT）

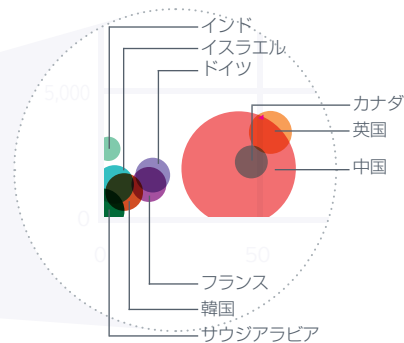
図3：AIシステムの資金調達と開発をめぐる激しい競争は地政学的に重要な意味を持つ

AI産業指標を国別に選択する



注：円の大きさはAIを対象とする資金調達総額（公的資金と民間資金の合計）。この他にもAIケイパビリティを有している国は多数ある。これら3つの指標に基づいて上位10カ国のみを表示している。

出所：Tortoise Global IA Index, <https://www.tortoisemedia.com/intelligence/global-ai/#data>



3. 米中各国の国内の課題

テーマ：多極分散型への移行 | 地政学的行動：地政学的に堅固な戦略を策定する

世界の2大国は共に、自国内に重大な課題を抱えています。その理由はそれぞれ異なります。米国では、政治の両極化により債務管理や予算承認などの基本的な統治機能に問題が生じ、2023年には**米国債の格付け引き下げ**という事態に至りました。一方、中国における課題は、マクロ経済の状況やそれに関連する政策立案から生じています。**米国と中国がそれぞれに抱えるこれらの課題は、今後も両国の政治的リスクを高める要因となり、2024年の地政学的情勢や世界の経済成長に波及的な影響をもたらす可能性があります。**

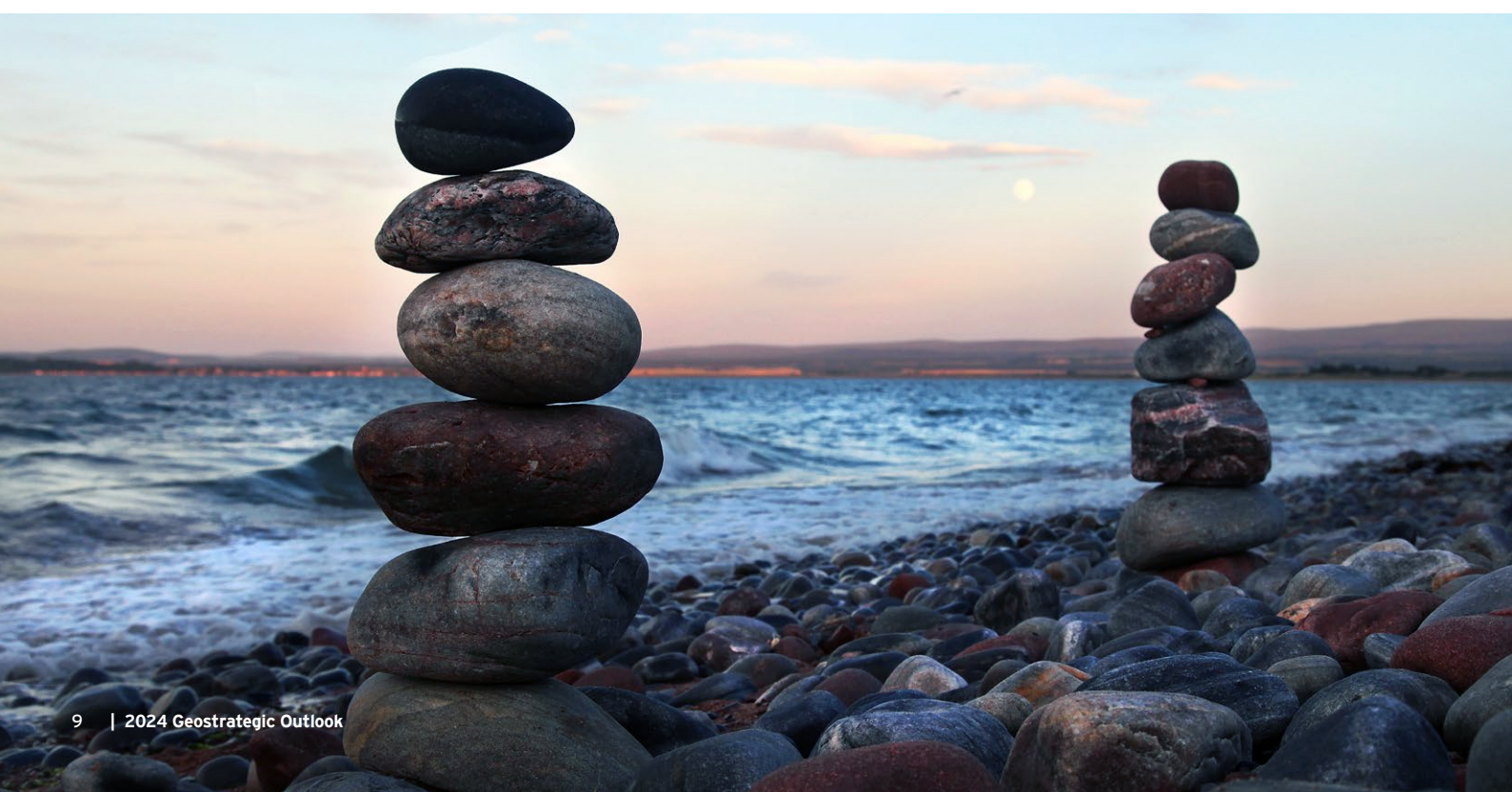
米国では、2024年の選挙戦を契機に、社会的緊張と政治的不確実性が増すでしょう。上院と下院で多数派が異なるねじれ状態である上に、両院ともに民主・共和両党の議席数が拮抗(きっこう)していることから、連邦議会において必要な法案の成立が難航する可能性があります。また、グローバルなデータ収集・分析を行う **YouGov社による分析**によると、米国では市民が自らの信条に従って各ニュースソースの信頼性を判断しているため、選挙の正当性を疑問視する市民層が出現するリスクが生じています。その結果として、長期にわたり政策決定に困難が伴う状況が続く恐れがあります。

連邦レベルでの立法の停滞により、米政府は行政機関を通じて優先課題への対応を進めることとなり、各州は引き続き、個別の法規制を制定することで緊急課題に対処し、政治課題を処理していくことになるでしょう。このような現象は、政治的スペクトルの両端で生じると考えられます。例えば、共和党が多数を占める州ではESG投資が抑制され、民主党が多数派の州では環境規制が厳格化するという事態が予想されます。こうした規制の断片化は、AIやヘルスケアの問題においても生じる可能性があります。

中国では、ポリシーミックスが財政面やマクロ経済面の脆弱(ぜいじゃく)性に適切に対処できるかどうかという、また別の課題にも直面するとみられます。不動産市場の周期的な課題や地方政府の高い債務水準も続く可能性が高いです。中国政府はこうした課題に対処するために、的を絞った政策を定期的に導入することで金融危機のリスク軽減を図るのではないかと考えられます。また、世界的な需要軟化に伴う循環的な景気低迷を受けて、預金準備率のさらなる段階的引き下げや輸出セクターの支援に的を絞った対策が実施される可能性もあります。

中国の政策立案者が直面する課題には、他にも、家計や企業の期待を新たな成長環境に適合させる過程で生じる構造的なものもあります。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミック以前の10年間で、中国経済は年間平均7.7%で成長していましたが、それが5%前後の成長へと変化しています(**2023年の中国政府GDP成長率目標**)。中国政府は、引き続き、経済成長よりも国家安全保障と国内の安定を維持することを優先しながら、国内の先進製造業、特に戦略上重要な技術の開発を加速させるための政策の導入に注力していくとみられます。

2024年は米中両国にとって国内情勢の転換点となる可能性が高いです。上記に挙げたさまざまなリスクや課題が今後どのように展開していくかが、両国の中期的な見通しと世界経済に大きく影響するでしょう(図4参照)。地政学的にみると、2023年11月のアジア太平洋経済協力(APEC)首脳会議の際に実施された米中首脳会談を契機に両国関係の悪化に歯止めがかかる可能性はあるものの、米中それぞれが国内問題と高まる国内圧力に優先的に取り組んでいることを踏まえると、両国の関係は再び悪化する恐れがあります。米中関係の先行きが、世界の地政学のおよび経済的な動向を左右することになると言えそうです。



推奨対応策

- ▶ **売上・収益予測の不透明性に備える**：米中経済の不透明感が漂う中では、企業がグローバル売上と収益の短期的な見通しを予測することはますます難しくなるでしょう。そして、両国が経済システム全体の中で担う役割を考えると、予測の難しさから生じる影響は他の多くの国々にも広く及ぶと考えられます。米中それぞれの下振れリスクにより、世界の景気動向が予想以上に悪化する可能性があります。こうしたリスクは予測不可能で変動しやすいことを踏まえ、経営幹部には、短中期的予測を行う際にシナリオプランニングを活用することが推奨されます。
- ▶ **コンプライアンスとレピュテーションに関わる問題に対する意識を高める**：データやデジタル技術を取り巻く規制環境面の米国と中国のギャップは今後ますます拡大していくと予想されます。この状況をさらに複雑にしているのが、米国の各州で規制が異なることです。両国のこうした動向は、さまざまな市場や業種にまたがって事業を展開する企業のコンプライアンスコストを押し上げ、場合によってはレピュテーションに関わる問題をもたらす恐れがあります。そのため、各企業は、自社のコンプライアンス機能がこのような環境に対する堅固性を十分に備えているか評価する必要があります。また、経営幹部は戦略上重要な意思決定を行う際に、コンプライアンスの動向を考慮に入れることも忘れてはなりません。

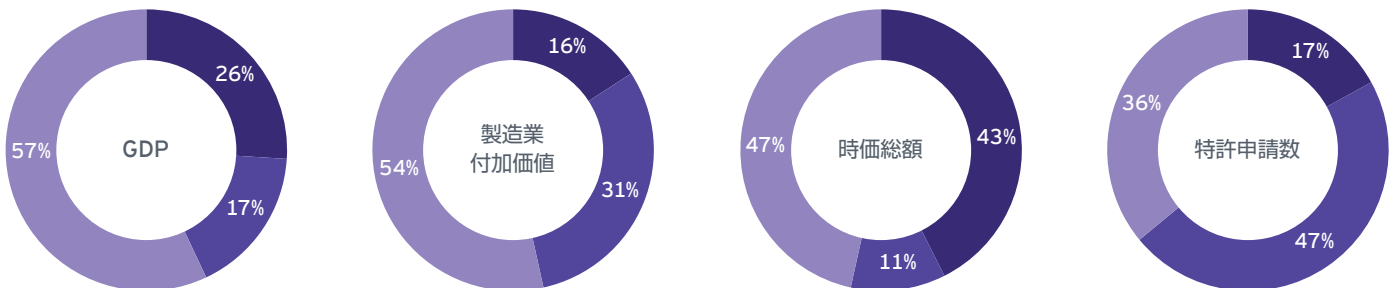
- ▶ **リスク戦略の調整を検討する**：世界の2大国である米中の見通しが不透明であることから、短中期的にセクターを問わず企業のビジネス活動に影響が及ぶ可能性があります。企業は、この両国の政治的および経済的リスクに対する監視体制の強化を優先し、新たなリスク低減策に関連する機会を検討する必要があります。

直接的な影響が及ぶセクター

- 先進製造業・モビリティ
- 消費財・小売
- 政府・公共部門
- 医療・ヘルスケア
- テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム (TMT)

図4：米中2大国の合計は世界の経済活動の約半分を占める

AI 産業指標を国別に選択する



凡例：

- 米国
- 中国
- 米中以外

注：データは2023年10月時点で入手可能で最新堅固のもの。GDPの算出には米ドル(市場為替レート)を使用。

出所：国際通貨基金、世界銀行、国際取引所連合、世界知的所有権機関

4. 世界的な選挙イヤー

テーマ：デリスキング | 地政学的行動：地政学的に堅固な戦略を策定する

2024年は、世界全体で人口の約54%、GDPの約60%を占める地政学上重要な国・地域で、次々に選挙が実施される予定です(図5参照)。エデルマン・トラストバロメーターが公表したレポートによると、2024年の選挙は政府への不信感がすでに募っている中で繰り広げられることとなります。こうした状況と、ナショナリズム、ポピュリズムへの傾倒や世論の二極化などの問題が相まって、選挙をめぐる社会不安リスクが高まっています。こうした**2024年の世界的な選挙イヤーは、規制や政策面の不確実性が増し、長期的には産業戦略や気候政策、うち続く軍事紛争に影響を及ぼすでしょう。**

2024年の世界最大の選挙は4月から6月にかけて実施されるインド総選挙で、14億人の国民を代表する有権者が参加します。ナレンドラ・モディ首相が率いるインド人民党(BJP)は、20以上の政党から成る新野党連合と対峙することになります。選挙の争点は、経済政策とナショナリズム的な姿勢に集中するとみられます。次期政権が議員の過半数の支持を得られるか否かが、インドのインフラおよび製造業セクター支援策の推進スピードと適用範囲に影響を与えるでしょう。

アジア地域ではその他にも選挙を控えている国々があります。台湾は1月に総選挙を予定しています。その投票結果は、中国本土との経済および政治的関係と、より広範な地政学上の動向に影響を及ぼすでしょう。インドネシアでは2月に総選挙が行われます。重要鉱物のサプライチェーンにおける同国の役割を考慮すると、同選挙の結果は世界的にも高い重要性を帯びています。また、韓国の国会議員総選挙は、尹錫悦(ユン・ソンニョル)大統領が労働市場改革と規制改革を前進させられるかどうかを決定することになります。

欧州では、EU加盟27カ国の有権者が6月の**欧州議会**選挙で投票します。その投票結果は、気候政策や気候変動による強制移住の問題、ウクライナ支援、中国のデリスキング戦略などに関するEUの政策を左右することになるでしょう。英国では、2024年に英国議会選挙(実施期限は2025年1月)を実施するかもしれません。同選挙の結果は、ブレグジット後の英国の通商問題、ならびにエネルギー移行政策や税務に関する問題に影響を与える可能性があります。2024年にはウクライナとロシアの双方が大統領選挙を予定していますが、現下の紛争により、遅延や通常とは異なる事態が発生するかもしれません。

アフリカでは、汚職、経済的機会、インフラ問題が長年懸念されている中、5月末に南アフリカで総選挙が予定されています。アフリカでは他にも、セネガル、ルワンダ、モザンビーク、ボツワナ、ガーナ、南スーダンなどの国々で選挙が予定されています。その多くがこの地域の安定性を示す指標として注目を集めることになりそうです。

中・南米地域では、6月にメキシコが選挙を控えています。有権者は、与党の国家再生運動(MORENA)と野党連合のメキシコのための拡大戦線(FAM)のどちらかに投票するか、という**決断**を迫られます。次期政権をどちらが担うかにより、同国のエネルギー政策の方向が左右され、ニアショアリングやフレンドショアリングが拡大する中での対外投資先としての魅力に影響を与えるでしょう。また、ベネズエラも5月に大統領選挙を予定していますが、野党候補者がどの程度参加できるかが、同国の外交関係および通商関係に影響を与えると考えられます。

11月には、2024年の世界的な選挙イヤーを締めくくる選挙の1つが米国で実施されます。選挙戦の行方によっては、すでに進んでいる有権者の二極化がさらに深刻化し、企業における不安定性が増大する恐れがあります。選挙の結果は、気候変動、規制、世界の同盟関係など、国内および外交政策の課題において、大きな変化をもたらす可能性があります。



推奨対応策

- ▶ **選挙と政策の結果についてシナリオプランニングを実施する：**2024年の世界的な選挙イヤーがもたらす全体的な影響として、選挙、政策、法規制などに関する不確実性がかつてないほどの水準にまで高まることが予想されます。また、世界的な選挙イヤーは、抗議活動などの**社会的政治的**リスクや安全保障上のリスクが増大するでしょう。一部の国・地域では、こうしたリスクによって事業運営の混乱やレピュテーションリスクが生じる可能性があります。このような情勢を成功裏に切り抜けるには、シナリオ分析を実施し、生じ得る影響を複数特定して、自社の事業に及ぶ影響を収益から業務運営に至るあらゆる側面から評価する必要があります。起こり得るシナリオを特定し、リスクエクスポージャーを把握できれば、その結果に基づいて戦略やリスク管理活動を調整することができます。これにより、経営幹部は、明らかになった機会を捉え、下振れリスクを抑制することが可能になります。
- ▶ **経済政策が売上と成長に及ぼす影響を評価する：**世界的な選挙イヤーには、政治、経済、ビジネス環境が変動しやすく、予測が一段と困難になるでしょう。有権者がインフレや経済成長に対して懸念を強めていることから、新政権の多くが経済政策を最優先事項に置くと考えられます。**税務政策**が転換される可能性もあります。売上や成長の機会をもたらす新たな政策が導入されるかもしれませんが、そうした政策は経済安全保障上の目的（第5の動向を参照）の枠内に収まるものになると考えられます。従って、そのような機会の一部は、国内市場や同盟国の市場で事業を展開する企業に限定される可能性があります。経営幹部は、新政権が掲げる政策が自社事業のセクターにどんな機会と課題をもたらすのか評価する必要があります。

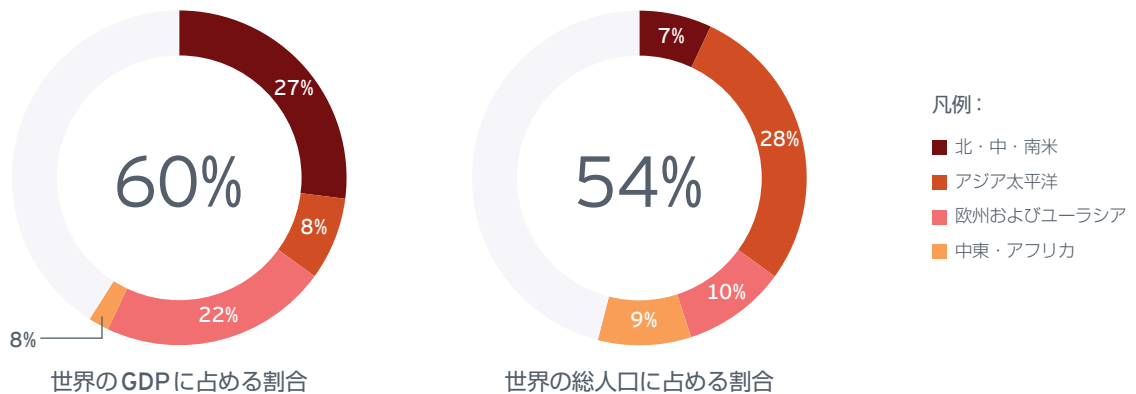
- ▶ **選挙結果を踏まえて気候戦略とサステナビリティ戦略を見直す：**2024年に実施されるほとんどの選挙において、気候政策と規制に関する方針の行方は不透明です。排出削減目標がより野心的なものになるのか、それとも緩和されるのかなど、方針の行方は、セクターを問わず、企業の事業運営、財務、コンプライアンス、戦略などに大きな影響を及ぼすでしょう。企業は、主要市場で生じ得る影響やステークホルダーの関心事を注視し、選挙後の見通しが明らかになった時点で気候戦略をすぐに評価できるよう体制を整えておく必要があります。

直接的に影響を受けるセクター

- ◉ エネルギー・資源
- ◉ 政府・公共部門
- ◉ テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム (TMT)

図5：2024年に選挙が実施される国・地域のGDPと人口は世界の過半を超える

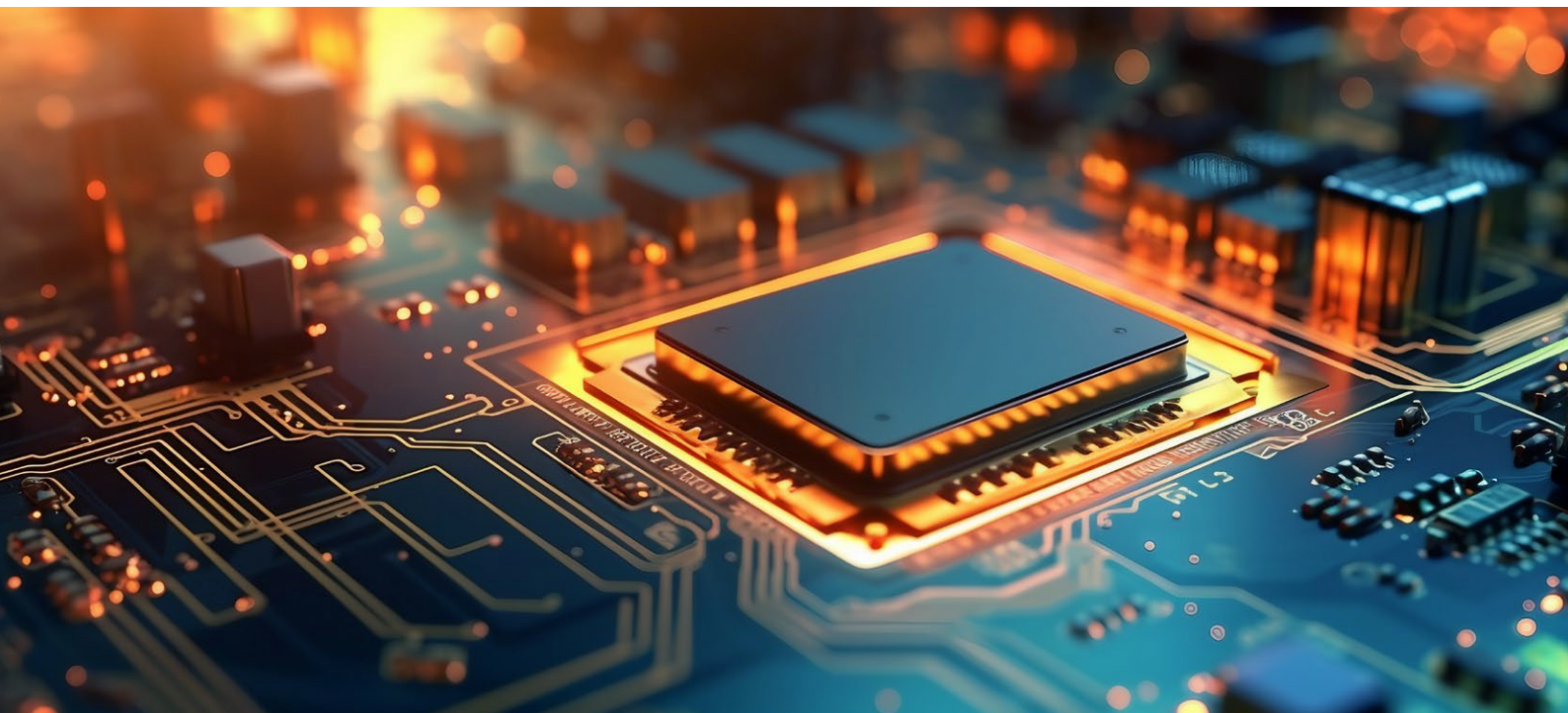
2024年に選挙が実施される国・地域のGDPと人口の各合計が世界合計に占める割合（地域別）



注：本図のデータには、2024年に選挙が予定されているものの日程が未定の国・地域も含む。

出所：世界銀行、国際選挙制度財団

5. 経済安全保障の優先



テーマ：デリスキング | 地政学的行動：サプライチェーンのレジリエンスを高める

近年の世界情勢を背景に、地政学上の競合国間の相互依存関係が浮き彫りになり、その結果、**新国家主義の台頭**、**サプライチェーンへの政府介入の増加**、**経済的自給自足の実現への努力**などが見て取れます。こうした動向は、2023年に米国の統領令に基づく対外投資規制、中国の対外関係法、EUの経済安全保障戦略などが施行されたことを受けて、さら勢いが増しました。**グローバル・トレード・アラート (Global Trade Alert)** によると、貿易への介入数は過去5年間で180%近く増加しました。その内、自由貿易を制約する介入は自由貿易を促進する介入の約4倍にも上りました。**2024年は、グローバルな相互依存関係の「デリスキング (リスク低減)」を目的とする経済安全保障対策が、地政学的な競合で優位に立つための主要な手段となりそうです。**

経済安全保障政策の策定の背景には、地政学上の競合国への依存の低減、国内産業の競争力の強化、国内の社会政治的安定性の維持という3つの目標があります。経済大国の大半がこれらの目標を追求するとみられますが、その達成に向けたアプローチは、貿易・産業政策やグレーゾーンの経済的強制措置（例えば、外国企業に対する非公式の制限措置）などを含め、政府によって異なるでしょう。G7加盟国と中国は、引き続き、投資スクリーニング制度、輸出管理規制、反強制措置など、自国の経済安全保障政策のツールボックスの法的基盤の確立に努めるとみられます(図6参照)。インドやインドネシアなどの中堅国は、主に産業政策に依拠すると考えられます。

政府が特定のセクターを「戦略上重要」と見なした場合、そのセクターと関連サプライチェーンは経済安全保障政策の影響をより強く受ける可能性が高いです。戦略上極めて重要なセクターには、航空宇宙・防衛や先進デジタル技術・データなどが含まれます。特に、半導体、AI、量子コンピューティングなどの軍民両用技術は重要視されています。これらのセクターには、輸出管理規制、エンティティリスト精度、投資スクリーニング制度などの厳しい経済安全保障政策が適用

されるでしょう。2024年には、EUが、軍民両用技術に対する輸出管理規制の拡大と統一を目指すと考えられます。米国では、対外投資スクリーニング制度が導入されるでしょう。また、中国に対する輸出管理規制が拡大される可能性があります。

各国政府は今後、重要インフラやエネルギーなどの戦略上重要な伝統的セクターに対して、国内生産を促進または保護する目的の下、規制とインセンティブを組み合わせたアプローチを採用し、並行して、サプライチェーンを担保するために、新たなパートナーシップの構築にも取り組むものと予想されます。エネルギーセクターにおけるデリスキングは、重要鉱物、高容量電池、電気自動車 (EV) といったエネルギー移行に必要な資源と技術が今後も焦点となりそうです。すでに輸出管理規制の対象となっている低炭素技術の割合は2023年時点で中国で約70%、米国では50%超となっていますが、このセクターに対する経済安全保障政策が継続されれば、この割合はさらに増加することが見込まれます (G20 Trade Policy Factbookによる推計)。EUは、中国製EVに対する反補助金調査を進めており、中国政府は対抗措置を講じるかもしれません。また、中国やインドネシアなどの国々が重要鉱物や太陽光パネルに対する輸出管理規制を強化する可能性があります。

さらに、2024年には、医療サービス、農業、食料など、新たに戦略的に重要性が高まっているセクターについても、政府はさらに取り組みを強化すると考えられます。各国の政策が目指すのは、サプライチェーンの混乱に対するレジリエンスの向上でしょう。例えば、インドは医薬品有効成分 (API) について**生産連動型インセンティブスキーム**の強化を計画しています。**EUでは、医薬品規制改革**により、サプライチェーンと備蓄レベルのモニタリングが義務付けられる可能性があります。また、中国は、食料安全保障の強化に向けてさらなる措置を講じると考えられます。

図6：経済安全保障政策は広範に導入され、適用範囲の拡大が続いている

経済安全保障関連政策（国・地域別）

	中国	EU	米国	日本
輸出管理規制(1)	●		●	●
関税(1)	●	●	●	●
対内FDIスクリーニング		●		
対外FDIスクリーニング		●	●	●
強制措置への対抗政策	●		●	●
データ主権に関する措置		●		
経済安全保障を根拠とする制裁措置	●		●	
補助金・税控除	●	●	●	●
現地調達要件(2)			●	●
公的調達に関する制限		●		
専任官庁・部署		●		

■ 戦略上極めて重要なセクターおよび戦略上重要な伝統的セクターを対象に実施済み ● 措置の導入または拡大に向けて政治的に検討中
 ■ 戦略上極めて重要なセクターまたは戦略上重要な伝統的セクターを対象に実施済み □ 該当なし

注：(1) 経済安全保障の観点から戦略上重要だと考えられる物資およびセクターを対象とする貿易措置 (2) 補助金・税控除の取得の条件として設けられた要件

出所：EY地政学戦略グループ

推奨対応策

- ▶ **サプライチェーンの混乱とコスト増大に備える**：経済安全保障政策は、特に戦略上重要なセクターにおいて、企業の事業運営拠点やサプライチェーンの立地可能性に影響を及ぼすと考えられます。政策は今後も、企業に特定の市場において、サプライチェーンの構成要素の見直しや事業活動の再評価を迫るものとなるでしょう。こうした対応は、コスト増大や収益減少を招く可能性があります。また、このような政策により、特に戦略上極めて重要なセクターでは、技術や人材の確保が難しくなる可能性があります。それゆえに、企業にとって、自社のバリューチェーン、ならびに経済安全保障に起因するリスクの所在について洞察を深めることが非常に重要となります。経営幹部は、サプライチェーンの各構成要素が戦略上重要なかを判断し、その判断に応じて**サプライチェーン戦略**を調整する必要があるでしょう。
- ▶ **地政学的情勢が企業の合併・買収(M&A)に与える影響を予測する**：クロスボーダーM&Aはその性質上、関連する政策や報復的な政治的決断、特定の企業に対する非公式な制約などといった形でさまざまな経済安全保障政策の影響を受けてきましたが、こうした直接的な影響は今後も続くことが予想されます。中でも、対内・対外投資スクリーニング制度は、**M&A戦略**に大きく影響するでしょう。経営幹部は、自社が事業を展開する国・地域の地政学的関係、ならびに計画中のM&Aが国家安全保障上の問題に触れていないかを評価し、規制による案件の遅延や却下の可能性を予測する必要があります。

- ▶ **戦略上重要なセクターへの投資機会を特定する**：各国政府は、戦略上重要なセクターに対して、国内での研究、開発、生産を奨励もしくは義務付ける産業政策を導入すると考えられます。こうした傾向は今後、ブラジル、インド、インドネシアなどの地政学的なスイングステートをはじめとする国・地域に拡大していくとみられます。そうなれば、企業は、関連する優遇税制、補助金、政府保証を伴う投資を活用する機会を得られるでしょう。経営幹部は、特定の市場への参入や事業拡大の実現可能性を検討する際に、地政学的動向と同盟関係を考慮しつつ、こうした自社にとって有益な政策がもたらす**機会を見極め**、評価する必要があります。

直接的に影響を受けるセクター

- 先進製造業・モビリティ
- エネルギー・資源
- 金融サービス
- 政府・公共部門
- 医療・ヘルスケア
- プライベートエクイティ
- テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム(TMT)

6. 多様化に伴う課題

テーマ：デリスキング | 地政学的行動：サプライチェーンのレジリエンスを高める

2023年7月期のEY CEO Outlook Pulseの調査結果によると、CEOの99%が地政学的課題に対処するため、サプライチェーンの再構築、事業資産の移転、その他の戦略的な変革を計画していると回答しています。ここで言う地政学的課題には、例えば、主要国間の緊張の高まりや、オンショアリング、ニアショアリング、フレンドショアリングなどによるバリューチェーン立地の多様化を義務付ける、または奨励する政策が含まれます。**2024年は、こうしたバリューチェーンの多様化が、代替市場への参入または事業拡大を進める企業に上揺れ・下揺れの両方の政治的リスクをもたらすと予想されます。**

地政学的リスクの水準の上昇は、2024年においても依然として多様化を促進する主要な要因の1つとなるでしょう。投資は引き続き先進国市場に向かうとみられます。これまでも2022年にフランスと英国が欧州の外国直接投資(FDI)の上位2カ国を占めました。その一方で、今後、すべての主要国と経済的・地政学的関係を維持している地政学的なスイングステートが、投資先の多様化に伴う課題において中心的な位置を占める可能性があります。一例として、インドとインドネシアに対するFDIの投資額が2022年に急増しました(図7参照)。ベトナムは引き続き、製造業投資を引きつけるでしょう。2023年に米国の最大の貿易相手国となったメキシコは、米国市場の主要なニアショアリング投資先としての地位を2024年も維持するとみられます。投資先の多様化が進むに伴い、トルコ、コスタリカ、モロッコなど他の市場も多くの投資を呼び込む可能性があります。

各国の政治的リスクレベルの違いも、多様化に伴う課題に影響を及ぼすとみられます。プラス面としては、政府のインセンティブが投資先の多様化に向けた意思決定を一定程度促すと考えられます。インドでは、生産連動型インセンティブと輸入許可要件が誘因となって、半導体をはじめとする製造業投資が拡大する可能性があります。日本でも、新たに導入された経済安全保障上の優遇措置により、先端技術や国内製造業への投資を呼び込むとみられます。モロッコやメキシコなどでは、政府の優先分野への投資を引き込むために、税務上の優遇措置も導入されるでしょう。

マイナス面としては、輸送インフラ、電力へのアクセス、人的資本の流動性などが下振れリスクをもたらす可能性があります。例えば、Economist Intelligence Unit (エコノミスト誌の調査部門)によると、東南アジアの多くの国で、インフラ水準は中国をはるかに下回っています。また、国際労働機関のデータによると、修士号以上を持つ労働者の割合は、中国の37%に対して、インドでは22%に過ぎません。メキシコ、ポーランド、ベトナムなどでは、低失業率が続いていることも、人材の確保をさらに難しくする要因になり得ます。さらに、「長期にわたって上昇する」世界的な金利環境が、一部の市場において政府の資金調達と経済リスクを高める恐れがあります。

炭素税や排出量報告のような追加の要件が課せられる状況を踏まえると、サステナビリティが投資先の多様化に伴う課題に与える影響は、さらに複雑なものになりそうです。米国のインフレ抑制法とEUのグリーンディールによるインセンティブは、欧米市場のグリーン産業全体に新たな機会をもたらすでしょう。より広い観点からは、最終顧客により近い地点へのサプライチェーンの移転は、輸送網の短縮を通じ温暖化ガスの排出量削減につながる可能性があります。しかし、一部地域における再生可能エネルギー不足は、サステナビリティ関連のコストとリスクの増大をもたらす恐れがあります。例えば、国際エネルギー機関によると、メキシコとポーランドでは、エネルギー供給に占める再生可能エネルギーの割合は15%にも届いていません。

そして、世界各地で選挙戦が繰り広げられる2024年は、さまざまな国・地域で政治的不確実性が高まることでしょう。インドでは、政府が労働法規制の緩和、インフラ投資の推進、土地取得制度の改革などを実施するかどうか、選挙の主要な争点となりそうです。インドネシアでは、次期政権が、同国の重要鉱物関連産業を左右する政策変更を実施する可能性があります。メキシコのエネルギー政策は、次期大統領にとって極めて重要な議題となるでしょう。



推奨対応策

- ▶ **グローバルなサプライチェーン戦略を再評価する**：サプライチェーンの再編成と多様化には、政治的リスクをグローバルとローカル双方のレベルで評価し、垂直統合とサプライヤーの拡大のどちらを選択するかを見極める必要が生じるでしょう。具体的には、企業は、サステナビリティ目標の拡大に対応するため、重要原材料の統制や入手を容易にしたり、可能な限りサプライチェーンを現地化したりする方策を含め、自社の調達先・サプライチェーン戦略を再評価する必要があります。事実、2023 EY Europe Attractiveness Surveyによると、投資すべき市場を選択するにあたって最大の決定要因となるのは、気候変動とサステナビリティに対する政策アプローチです。また、企業は、複雑化が進むサプライチェーンに対する自社の現在のモニタリング能力を評価し、コンプライアンス機能への追加投資の必要性を見極める必要があります。
- ▶ **投資先の多様化を進める前に政治的リスクプロファイルを評価し、理論的根拠を明らかにする**：投資先の多様化に伴う企業の課題には、自社の政治的リスクプロファイルの変化につながる、市場参入および投資に関する判断が含まれるとみられます。取締役会と経営陣は新規市場での経験が乏しいため、企業は地政学上の勢力関係、国内の政治的安定性、規制動向を含め、新しい市場を評価するために堅固なプロセスを確立する必要があります。このプロセスには、自社が負うことになる新たな政治的リスク、その市場に進出・事業拡大した場合に利用できる政治的インセンティブ、この判断によって自社が負う政治的リスク全体がどのように変化する可能性があるかについての分析を含めることが不可欠となります。

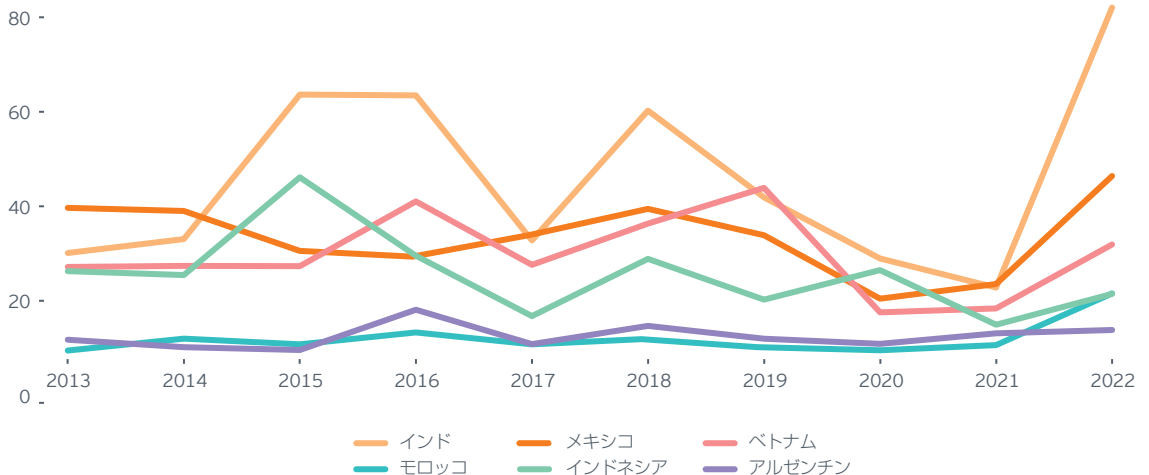
- ▶ **成長機会を求めて多様な市場に目を向ける**：先進製造業、技術、エネルギー移行などに関連する政府のインセンティブは、世界の多くの市場で企業に投資機会をもたらすでしょう。これら分野への投資は、多くの場合、新たな製造拠点の需要に応じて進化するインフラ、物流、その他のサービスの発展を後押しするものとなります。さらに、こうした流れは相まって、消費者支出とマクロ経済成長にプラスの波及効果を及ぼすでしょう。セクターを問わず、経営幹部には、このような変化を考慮に入れて自社の企業・成長戦略を刷新し、新たに訪れる機会を捉えていくことが求められます。

直接的に影響を受けるセクター

- ◉ 先進製造業・モビリティ
- ◉ 消費財・小売
- ◉ エネルギー・資源
- ◉ 金融サービス
- ◉ 政府・公共部門
- ◉ 医療・ヘルスケア

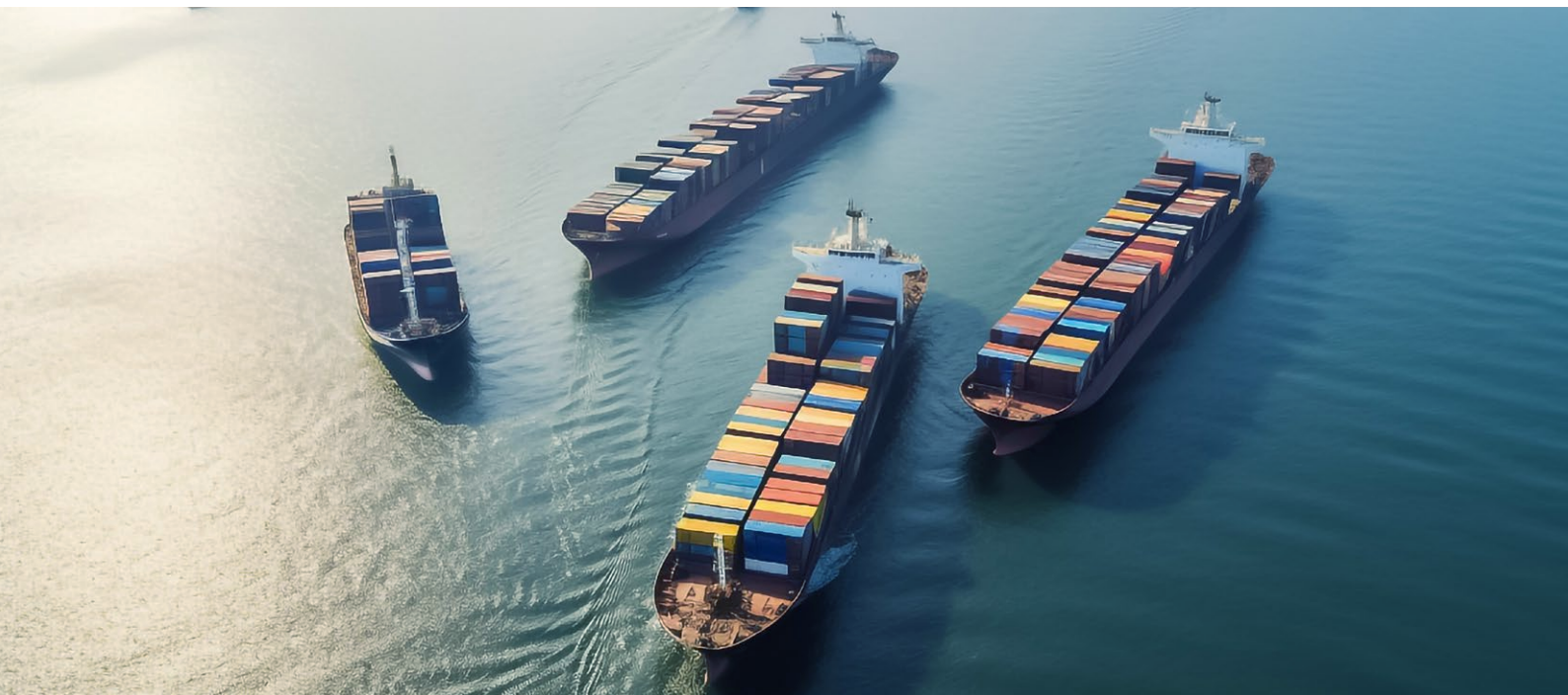
図7：投資先の多様化に資するさまざまな市場が大規模な新規投資（グリーンフィールド投資）を引きつけ始めている

公表されたグリーンフィールド（FDI）プロジェクトの投資額（投資対象国別、10億米ドル）



出所：国連貿易開発会議（UNCTAD）

7. 海洋の地政学



テーマ：多極分散型への移行 | 地政学的行動：サプライチェーンのレジリエンスを高める

地球上の人々の約半数が海から100マイル（約160km）以内に居住し、世界のデータフローの少なくとも95%が海底ケーブルを介しており、さらには、エネルギー生産の3分の1が洋上で行われています。天然ガスを送る海底パイプライン「ノルドストリーム2」の破壊や「航行の自由」作戦の増加などは記憶に新しいですが、こうした事象を背景に、海洋における地政学的緊張の高まりが浮き彫りになっています。**2024年は世界の海洋に対する統制とアクセスをめぐる競争が激化し、サプライチェーン、データフロー、食料供給、エネルギー安全保障などへ影響が及ぶでしょう。**

世界の洋上輸送の要衝11カ所に関する**最近の調査**によると、サプライチェーンの混乱リスクにさらされている取引は東アジアだけで7兆4,000億米ドル相当と推計されています。こうした状況を踏まえると、2024年には洋上輸送を脅かす地政学的混乱のリスクがさらに増大することが見込まれます。例えば、黒海で続く軍事行動、南シナ海周辺における海軍・空軍による軍事作戦の増加、ペルシャ湾での軍事衝突の深刻化の可能性などが相まって、すでに海上保険料が上昇しています。加えて、極めて重要な国際海上輸送経路に混乱をきたす恐れも生じています（図8参照）。

海底の通信インフラの脆弱（ぜいじゃく）性に対する懸念も高まることが予想されます。テレコム市場調査会社**TeleGeography**の推計によると、世界全体で利用または計画されている海底ケーブルは約550本で、その総延長は約87万マイル（140万km）に及びます。東南アジアと中国を結ぶ**アジア・リンク・ケーブル**など地政学的な緊張をはらんだ地域での新たなケーブル敷設は、これまで以上に地政学的な動機によるサイバー攻撃や物理的攻撃のリスクにさらされるでしょう。

また、エネルギー移行による影響として、重要鉱物の深海底採鉱に対する関心が一段と高まると考えられます。**US Geological Survey**（米**国地質調査所**）所属の科学者は、深海底採鉱による重要鉱物の採掘が、

2065年までに全供給量の35～45%を占めると推計しています。**国際海底機構**は、2014年から続けられている、深海底採鉱に関する開発規制の制定に向けた取り組みを加速させるでしょう。しかし、**海底の64%**は各国の領海外に位置しているため、こうした資源へのアクセスをめぐる地政学的競争が激化する可能性があります。

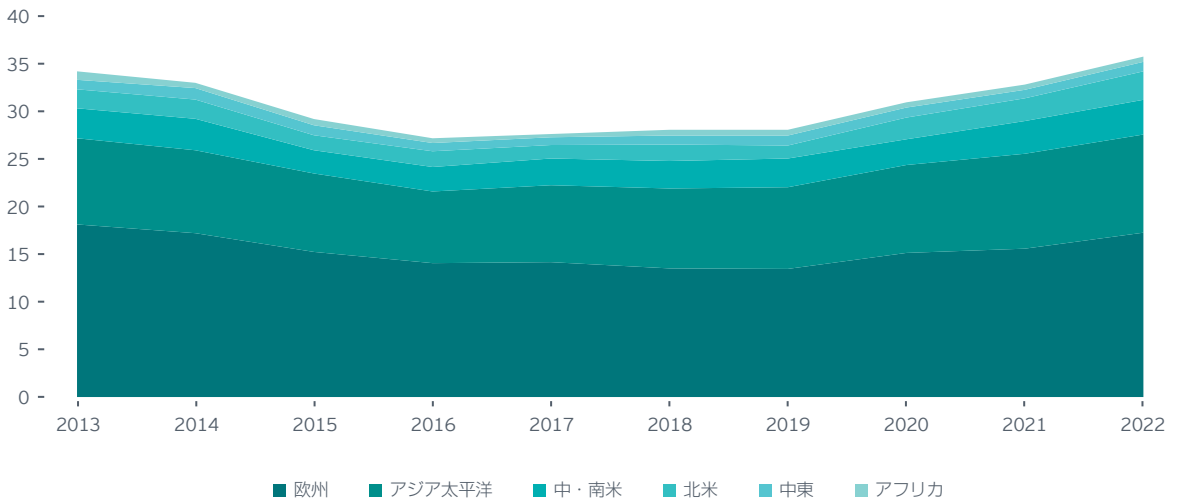
同様に、水産資源の減少も国際的な緊張の高まりにつながりかねません。**国連食糧農業機関**の報告によると、生態学的に持続不可能な水準での漁獲量は、1970年にはわずか10%程度であったのに対し、2019年には35%まで増加しています。違法・無報告・無規制（IUU）漁業に**対処する取り組み**を強化することで、違法漁船と海軍や沿岸警備隊の間で生じる事件・事故が増加するとみられます。また2024年には、世界のプラスチック汚染の抑制を目指して、175を超える国・地域が**法的拘束力のある国際文書（条約）**について交渉します。プラスチック汚染は、**海洋や沿岸部に生息する生物**の800種以上に影響を及ぼしています。

気候温暖化によってアクセスの拡大が進む北極海は、上述のトレンドすべてが集約し、競争が繰り広げられる場になるとみられます。**北極評議会**に加盟する7カ国がロシアのウクライナ侵攻を受けて、評議会への参加を中断した際にみられたように、北極海への地政学的緊張の拡大は続くでしょう。

各国の政府はこれまで、断片的なアプローチで海事問題に対峙（たいじ）してきました。しかし、地政学的紛争が拡大する可能性があることから、各国政府は海洋関連の諸問題の対処に向けて包括的な戦略を模索する可能性が高いと考えられます。そうした方向性として、2023年に**国連公海条約**に関する合意がなされるなど、前進が見られました。しかし、地政学的緊張が一段と高まっていることから、2024年には海洋経済の規制をめぐる多国間の協調は手詰まり状態になる可能性があります。

図8：地政学的リスクを一因として、海上保険料の上昇が続いている

地域別海上保険料（10億米ドル）



出所：国際海上保険連合

推奨対応策

- ▶ **物流リスクを管理し、サプライチェーンのレジリエンスを高める**：船舶の海上保険料が上昇している一方でもかわらず補償範囲が急拡大しているため、海上輸送への依存度が高い企業にとっては国際海上輸送コストが大幅に増加する恐れがあります。また、大規模な紛争が発生した場合には、輸送遅延、積み荷や船舶の損傷・損失などが生じる可能性があります。こうした**リスクを低減**し、コスト増加を抑えるためには、コンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）を策定することが不可欠です。経営幹部は、現地の事情を即したアプローチを検討しながら、この計画をもとに、サプライチェーンのリスクを低減（デリスキング）するための既存の戦略を見直す必要があります。
- ▶ **海洋に関するイノベーションと投資機会を追求する**：深海底採鉱、水産養殖、その他の海洋経済活動の分野は、今まさにイノベーションの絶好の機会を迎えています。海洋経済への注目が高まる中、これらの分野に向かう民間部門の資本や政府投資が増大する可能性が高いと考えられます。例えば、従来型の戦艦、偵察機、海洋監視システムなどの種々の防衛関連製品・サービスに対する需要の増大が予想されます。また、海洋生物保護区の管理や持続可能な水産養殖の拡大を目的とする、市場を通じた解決策への投資の拡大も見込まれます。経営幹部は、海洋経済の拡大が自社にどのような**戦略的機会**をもたらすのかを追求する必要があります。

- ▶ **ステークホルダーとサステナビリティを前面・中心に据えて、海洋戦略を策定する**：各国政府、環境活動団体、海洋関連組織は、企業の海洋関連活動を注視していくでしょう。事業運営により生態系に有害な事態が生じた場合、企業のレピュテーションや財務業績に悪影響が及びリスクは深刻なものになりかねません。一方、関連ステークホルダーとの協議に基づき海洋資源を開発する企業は、より**持続可能な戦略**により、長期的価値創造を目指すことができるでしょう。例えば、鉱業関連企業が、海底採掘で収益性を達成しつつ環境への影響を大幅に抑制できる採掘技術を保有していれば、競争上優位に立つことができます。

直接的に影響を受けるセクター

- ① 先進製造業・モビリティ
- ② 消費財・小売
- ③ エネルギー・資源
- ④ 金融サービス
- ⑤ 政府・公共部門
- ⑥ 医療・ヘルスケア

8. 物資をめぐる競争

テーマ：多極分散型への移行 | 地政学的行動：サステナビリティ戦略を適合させる

気候変動、ウクライナ紛争、エネルギー移行が要因となって、さまざまな重要物資の世界の需給関係が変化しています。世界資源研究所によると、深刻な水不足が生じている国の数は、2019年の17カ国から2023年には25カ国へと増加しています。2021年以降、国連食糧農業機関による世界の食料価格指数は1970年代以来の最高水準で推移しています。また、米国地質調査所の推計では、世界のレアアース産出量は、米国での生産設備稼働による産出の大幅増加などにより、2022年までの5年間で131%増加しました(図9参照)。2024年には、重要鉱物、食料、水の供給確保に向けて、地政学的な競争が激化するでしょう。

物資をめぐる競争が見込まれる領域として第一に挙げられ、そしておそらく最も目を引くことになりそうな領域は、EV用の電池やエネルギー移行全般に必要な重要鉱物です。中国は、地政学的緊張が低かった時期にすでにこの領域の国内産業を確立させていました。今後、短中期的には世界最大規模となる重要鉱物の精製産業を保有する国として戦略的地位を維持し続けると考えられます。鉱物資源に恵まれた国の一部はインドネシアやナミビアに倣い、自国内でより付加価値の高い精製過程を整備するよう求めるとみられます。また、米国とEUは、世界各国との間で、鉱物安全保障パートナーシップやロビト回廊の開発など、供給体制の確立に向けて協定を追求するでしょう。

第2の領域としては、食料供給の不安定性と不確実性が依然として最大の懸念事項になっていることから、農業関連物資をめぐる競争が見込まれます。気候変動は、引き続き、作物収量や食料生産量に影響を及ぼし続けるでしょう。また、ウクライナ紛争により、特にロシアが黒海穀物イニシアチブ下におけるウクライナ産穀物の輸出再開を渋っているため、穀物の供給が世界的に抑制される状況が続くでしょう。

う。メキシコやインドなどの一部の国は、国内の供給を確保するため、対象品目に対する輸出課税や輸出禁止を継続するとみられます。さらに、主要6穀類・肉類すべての輸入国として世界唯一・最大(国連食糧農業機関のレポートによる)の中国は、一部の研究者が「食料シルクロード」と呼ぶ構想(食糧の国際物流の整備・確保に向けた政策)などを通じて、今後も国内の食料安全保障の確保を優先させるものとみられます。

「エネルギーか食料か」の論争は、今後ますます相互に密接に影響し合いながら展開されるでしょう。そうした背景には、バイオ燃料が脱炭素化に向けた取り組みの一環として位置付けられているという現状があります。例えば、国際エネルギー機関の推計では、2024年の世界のトウモロコシ生産量の約22%がバイオ燃料に使用されます。世界資源研究所によると、欧米各国がバイオ燃料に用いる穀物量を半分に減らせば、ウクライナ産穀物の輸出減をすべて賄えるとしています。こうした事態は、食料高騰や食料不安に直面している国にとっては、深刻な政治問題に発展しかねません。

そして、物資をめぐる競争の第3の領域は水資源です。2024年には、エルニーニョ・南方振動(ENSO)による気候現象が降水量を大きく変動させると予測されています。地政学的観点からすると、これは水不足の地域に緊張の高まりをもたらしかねません。こうした懸念を裏付けることとして、国連水関連機関調整委員会(UN Water)によると、自国の水資源を流域国間で共有している国は153カ国に上りますが、包括的な協力協定を締結している国は24カ国に過ぎません。国内では、各国政府は、例えば、2023年に米国の7つの州の間で締結されたコロラド川の保全協定のように、異なるセクターや地域間での水資源の配分方法の調整を優先的に進めると考えられます。



推奨対応策

- ▶ **重要鉱物分野への投資機会を追求する**：重要鉱物をめぐる地政学的競争を背景に、鉱業セクターでは市況と規制動向が引き続き有利な方向に向かい、探査・採掘の機会の増加につながる可能性が高いとみられます。金属リサイクル企業など、バリューチェーンの他の部分に属する企業にも事業の革新・拡大の機会が訪れるでしょう。経営幹部は、地政学上の政策やサステナビリティ政策に関する検討事項を自社の**投資判断**に組み込む事が推奨されます。
- ▶ **農業・食料サプライチェーンのレジリエンスを強化する**：**食料バリューチェーン**全体にわたる世界的混乱が今後も続く予想されることから、農家や食料品店をはじめとする市場参加者は、既存の供給ネットワークを再評価し、できる限り多様化する必要があるでしょう。多様化の一例としては、革新的な肥料の使用や農産品調達先の拡大、レジリエンス強化戦略の展開などが挙げられます。多くの場合、こうした取り組みは、国家食料安全保障の向上に資する政府とのパートナーシップや公的資金の活用などの機会、または**強靱（きょうじん）なグローバル食料安全保障に関するG7広島行動声明**に基づく機会などを活用しながら進めることができるでしょう。

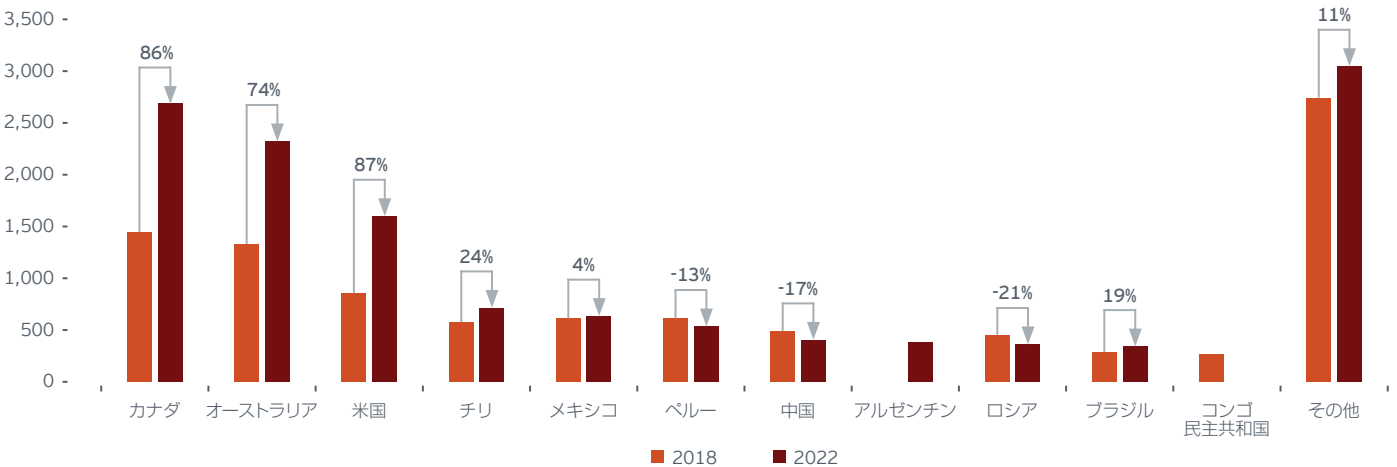
- ▶ **水資源に関する問題に対して、全セクターでイノベーションを進める**：水資源に関する問題の多くは、既存のインフラや法的枠組みの前提条件が時代に合わせて更新されていないことから生じています。従って、早急にイノベーションを進める必要があります。水を得る権利への注目の高まりを契機に、水資源に関する問題が生じるかもしれませんが、同時に機会も生じるでしょう。世界の地政学的な多元化に伴う転換は、各国政府が国際的な水資源をめぐる隣国との緊張関係に対処する機会になり得ます。政策立案者は、より良い水資源管理インフラの設計および投資に向けて、水道事業会社やテクノロジー企業と協働することが重要となります。また、2024年には大規模なエルニーニョ現象の発生が予測されていることから、**各国政府**や企業は、洪水や干ばつによる被害に対する緊急支援の必要性の高まりに備える必要があるでしょう。

直接的に影響を受けるセクター

- ▶ 先進製造業・モビリティ
- ▶ 消費財・小売
- ▶ エネルギー・資源
- ▶ 金融サービス
- ▶ 政府・公共部門
- ▶ 医療・ヘルスケア
- ▶ テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム (TMT)

図9：鉱物資源探査のための支出は過去数年間で35%増加しており、特に先進国で増加率が高い

鉱物資源探査のための支出（国別、100万米ドル）



注：グラフには鉱物資源探査のための支出上位12カ国を表示。

出所：S&P Global Market CapitalIQ Pro

9. グリーン政策の並行実施



テーマ：デリスキング | 地政学的行動：サステナビリティ戦略を適合させる

経済成長が減速しインフレが進行する中、短期的にはコストの増大につながる、合意済みの排出削減規制を後退させる政府が2023年に現れ始めました。他方、国内のグリーン経済に対する政府の支援が強まりを見せています。**2024年には、経済成長とエネルギー安全保障という2つの国家目標が、各国の気候政策の方向性に大きな影響を与えることになり、サステナビリティ規制の進展速度の差はより顕著になると予想されます。**

各国政府は今後、国内のグリーン技術関連製造業への支援を強めていくでしょう。こうした傾向は、エネルギー安全保障と経済成長目標の双方に資するとともに、脱炭素化の促進につながります。中国では、2024年に**200ギガワット相当の再生可能エネルギー施設の建設を計画しています**。また、EV需要を喚起するために、720億米ドルの税制優遇措置が実施される見込みです。米国では、2022年に成立したインフレ抑制法が引き続き執行され、グリーンテクノロジー企業には補助金と税制優遇措置が提供されます。EUは、グリーンディール産業計画の一環で、2030年までにEUレベルで最大3,800億米ドルの資金を投入する予定です。ブラジル、オーストラリア、アラブ首長国連邦をはじめとする他の主要国の政府は、国内の再生可能エネルギー産業への投資を継続するとみられます。

しかし一部の政府は、短期的な経済目標の達成と有権者へのアピールのため、サステナビリティ規制の導入を鈍化させるかもしれません。EUは、2024年1月に企業サステナビリティ報告指令(CSRD)の**開示要件の軽減**を予定しており、さらに2035年以降のエンジン車の販売禁止方針を緩和する見込みです。また、インドネシアと日本は、計画されている炭素税の導入を2025年まで延期します(図10参照)。こうした動きとは対照的に、**米国証券取引委員会(SEC)**は、長期にわたり延期されてきた気候関連情報開示規則の導入に踏み切るとみられます。**カリフォルニア州**は、今後数年間をかけて独自の報告義務の導

入を進めると予想されますが、生じ得る法的問題を勘案するかどうかは不透明です。

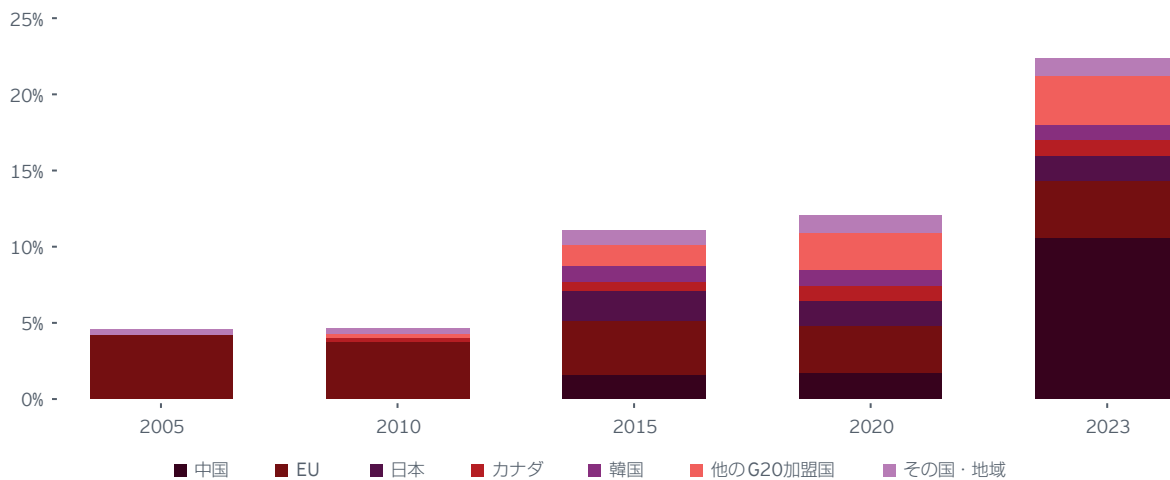
一部の国では、サステナビリティに関する政府の取り組みについて、国民の間で包括的なアプローチが見られないと不満を抱く層の声が高まるでしょう。一方、そうした取り組みに根強く反対する層も引き続き存在するでしょう。このような状況は世界各地で行われる選挙戦の結果に影響を及ぼしかねないだけでなく、先進国の一部で環境アクティビズムの活発化を招く可能性があります。気候変動関連の活動団体による抗議行動が激化し、混乱をきたす国もあるかもしれません。

地政学的に、グリーン政策に二元性が生じる可能性もあります。まず、貿易相手国の気候政策が保護主義的あるいは差別的だとして、異議を唱える国が出てくる可能性があります。EUの炭素国境調整メカニズム(CBAM)は、引き続き世界貿易に緊張をもたらし、報復関税を導入する国が現れるかもしれません。また、経済規模の大きい新興国の多くが、グリーン移行に向けた資金調達や西側諸国の市場への輸出競争力確保のため、カーボンプライシング政策を導入・拡充する動きもみられるでしょう。2023年12月に開催された国連気候変動枠組条約第28回締約国会議(COP28)の後、より野心的な気候目標を追求し資金調達を進める国・地域と、引き延ばしを図っているとみられる国・地域との間で、地政学的緊張がさらに高まることも予想されます。

一方、地政学的な競争を背景に、地政学的なスイングステートとの関係構築を目指す中国、米国、EUなどが、新興市場へのグリーン投資を拡大することも予想されます。例えば、中国が主導する**アジアインフラ投資銀行(AIIB)**は、2025年までの期間、年間融資総額の半分を気候変動関連プロジェクトに配分することを計画しています。**米国とEU**も、インド、アルゼンチン、エジプトなどに対し、持続可能な経済成長を生み出すための新たなプロジェクトを公表しています。

図 10：世界の温室効果ガス (GHG) 排出量の価格設定に関する規制の適用範囲は拡大している

カーボンプライシング政策の対象となっている世界の年間GHG排出量の割合



注：カーボンプライシング政策には、排出量取引制度 (ETS) と炭素税が含まれる。国・地域ごとの排出量は、2023年3月時点で導入済みの連邦、国、地方自治体による取り組みの合計である。EUのカーボンプライシング規制の対象となるGHG排出量の世界に占める割合が減少しているのは、EUによるGHG排出量削減に伴う割合の減少によるものと考えられる。中国の国レベルのETSに関する情報は、2017年12月の中国国家発展改革委員会による国レベルのETS制度導入に関する発表に基づく非公式の初期推計に基づく。他のG20加盟国には、アルゼンチン (0.15%)、オーストラリア (2023年に初めて導入されたため該当なし)、インドネシア (0.60%)、メキシコ (0.53%)、南アフリカ (0.84%)、英国 (0.19%)、米国 (0.85%) を含む。

出所：World Bank Carbon Pricing Dashboard

推奨対応策

- ▶ **政府と連携してサステナビリティ投資を加速する**：企業、特に研究開発に多額の投資を行っている企業は、グリーンテクノロジー投資の分野で**公的資金の利用を拡大する**機会を得られる可能性が高いです。学生・社会人向けリスクリング・プログラムを政府が支援すれば、企業にとって現在労働市場で不足している**グリーンスキル**人材の確保につながるでしょう。また、多くの投資家がグリーン投資資産については長期リスクを低く見積もるため、企業はより低いコストでグリーン投資資金を調達できる可能性があります。さらに、地政学的競争の激化や国際的な気候変動資金調達の増加により、新興市場・フロンティア市場でエネルギー移行関連の成長機会も期待されます。
- ▶ **税制や規制の変化を業務・財務計画に組み込む**：政府が炭素税などサステナビリティ規制の一部を撤回または延期する国・地域においては、短期的には企業への財務的圧力が緩和される可能性があります。しかし、環境目標が突如変更された場合、**財務予測**と投資戦略に不確実性が生じるでしょう。例えば、エンジン車の段階的使用中止に関して合意済みのスケジュールが変更されれば、EV製造企業の戦略の前提や予測に影響が生じる可能性があります。さらに、炭素税制度は各国で異なり、その導入の見通しもそれぞれ不透明であることから、グローバルに事業を展開する企業にとってはコンプライアンスの順守が一層難しくなるとみられます。

- ▶ **長期的なサステナビリティ戦略に継続的に注力する**：短期的には、政府の多くがサステナビリティ規制と義務的開示の範囲を縮小することが予想されますが、企業は、自社の戦略とデューデリジェンスに**サステナビリティを組み込む**ための取り組みを引き続き続けることが推奨されます。世界の規制の先手を打ち、顧客、市民、投資家の高まる要望に応えることは、これからも企業にとって有益でしょう。実際、**2023 EY Sustainable Value** 調査でも、経営幹部の52%が気候変動対策で期待を上回る財務的リターンを得たと回答しています。また、エネルギー安全保障が重要視されていることを踏まえると、経営幹部は、自社のグリーン戦略に**地政学上の検討事項を組み込み**、混乱とコスト増大に起因するリスクの低減を図る必要があります。

直接的に影響を受けるセクター

- ◎ 先進製造業・モビリティ
- ◎ 消費財・小売
- ◎ エネルギー・資源
- ◎ 金融サービス
- ◎ 政府・公共部門
- ◎ プライベートエクイティ
- ◎ テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム (TMT)

10. 気候変動への適応の緊急性

テーマ：デリスキング | 地政学的行動：サステナビリティ戦略を適合させる

1992年に国連気候変動枠組条約（UNFCCC）が採択されて以降、気候政策の焦点は、「気候変動の緩和」に当てられ、気候変動に歯止めをかけるために温室効果ガス排出量を削減することに重点が置かれてきました。しかし、この30年間で気候はすでに大きく変化しています。2014～22年にかけての9年間は、記録上最も気温の高い9年間でした。また、世界気象機関の予測によると、世界の気温は今後5年でさらに記録を更新する見込みです。政策立案者はGHG排出量の削減を通じて気候変動の緩和に注力していますが、それでもやはり、2024年には気候変動による現在の物理リスクへの適応の緊急性がより鮮明になるでしょう。

国連によると、UNFCCC批准国のうち気候適応計画を策定している国は、2021年にはわずか5%でしたが、2022年には80%超に急増しました。こうした適応行動を世界的に評価・検証するグローバル・ストックテイクが2023年に実施されました。2024年には、その評価報告書に基づき、各国政府はより具体的な取り組みに注力するとみられます。その一例として、自然災害に対する建築物のレジリエンス強化のための基準の新設や投資が挙げられます。米国では、こうした取り組みに10億米ドル超の資金を投入しています。大半の政府が、自然を活用した解決策を通じて異常気象の影響の軽減を図るとみられます。東京の「クールロード」と呼ばれる蒸発冷却舗装や、シンガポールが導入している都市部の気温上昇を抑制する効果を狙った建築設計などはその一例です。また、2023年9月に公表された自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の勧告に続き、2024年には国際サステナビリティ基準審議会が、生物多様性を開示対象に含めるためのプロジェクトを開始する可能性があります。

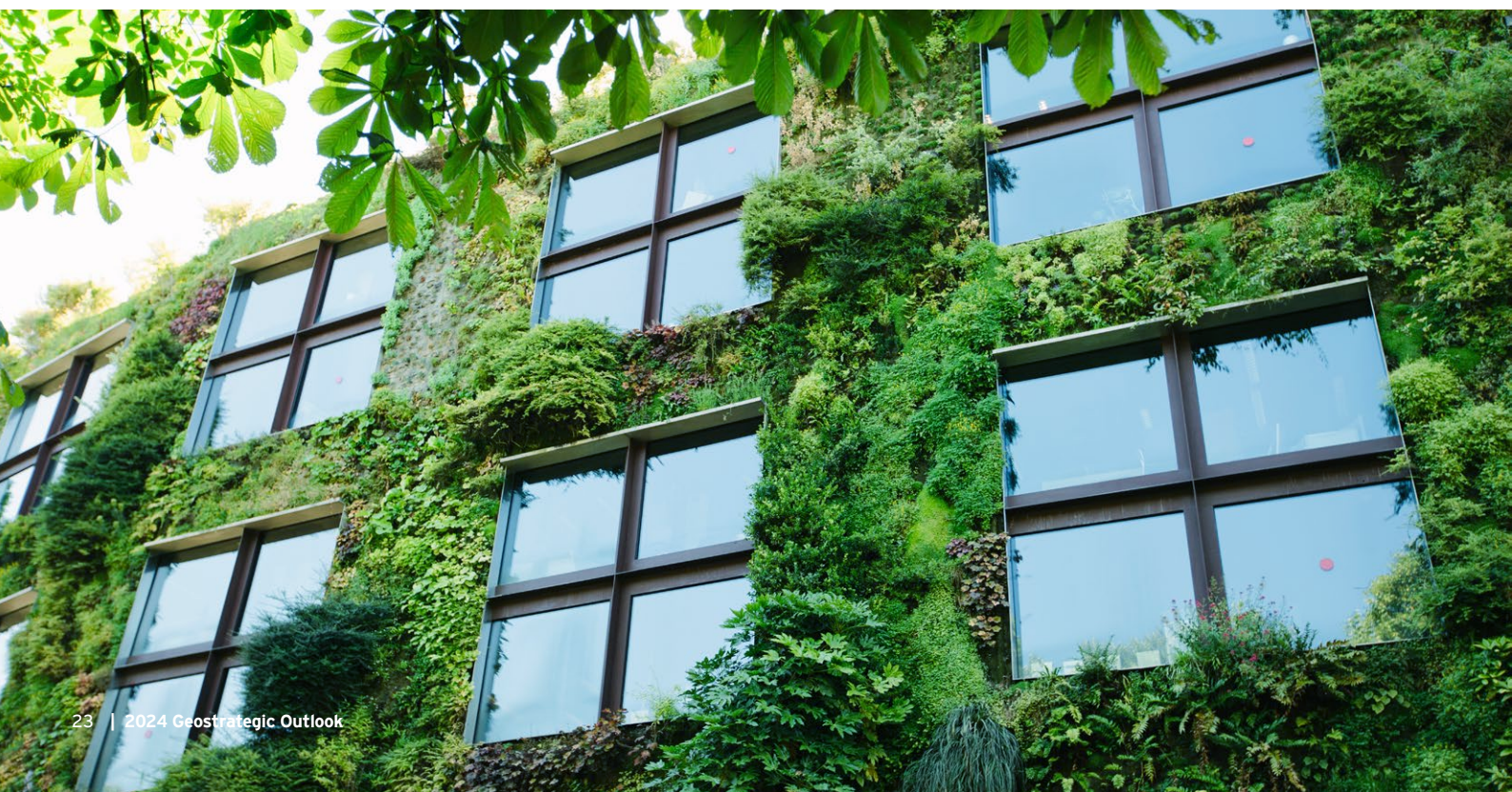
こうした動向に伴い、今後、適応措置に対する投資の不足はより鮮明になると考えられます。現在発生しているエルニーニョ・南方振動は激しい気象現象になる可能性が高く、2024年は異常気象リスクがさらに高まる恐れがあります。オーストラリアではすでに、熱波や山火事、サイクロンの増加に備えるための取り組みを進めています。こう

した自然災害をもたらす異常気象は、経済成長の減速の要因となります。再保険会社のスイス・リーによると、2012年から2021年にかけて、暴風雨、山火事、洪水だけでも世界のGDPの約0.3%に相当する損害が生じています。

2024年には、気候変動によって極めて甚大な影響を受けた地域の人々が生計手段を奪われ、政治的不安定性が増大する可能性が高いでしょう。例えば、ストックホルム国際平和研究所の調査によると、サヘル地域では気候変動が生活基盤の劣化を引き起こし、資源をめぐる紛争を激化させ、武装集団のリクルート活動の活発化を招いています。実際、サヘル地域では過去3年間で8件ものクーデターが発生しています。広範には、気候変動に対するレジリエンスの脆弱（ぜいじゃく）性に対する人々の不満が、世界的な選挙イヤーを通して各国の政権の劇的な交代をもたらす可能性があります。

また、気候変動を理由とする移住についても、今後ますます注目が集まるでしょう。エルニーニョ現象による自然災害で被災したの国内避難民数の世界合計は、2024年には、2022年の約3,200万人を上回る見込みです。また、Global Climate Risk Index（世界気候リスク指数）で高リスクとされている地域（主に、新興諸国やフロンティア諸国など）からの気候変動を理由とする越境移民は、欧州や北米を目的地とする傾向が高まると予想されます。こうした高リスクの地域では、移民が目下政治的に繊細な問題になっているため、社会的緊張がさらに高まる恐れがあります。

国連によると、気候変動への適応のために必要とされる資金は、国際的に確保された適応資金の5倍から10倍に上ると推計されます。先進諸国が気候変動への適応対策資金を新興・フロンティア諸国に供給できるか、また、それをどのように調達するかが、引き続き2024年にも重要な課題となるでしょう（図11参照）。生物多様性条約（CBD）第16回締約国会議（COP16）が10月に予定されていることを踏まえると、2024年には自然環境がアジェンダの中心に位置することになりそうです。



推奨対応策

- ▶ **革新的な適応戦略に投資する**：気候変動への適応の緊急性に対する注目の高まりを受け、革新的な適応戦略に関する研究・普及に利用可能な資金が官民で増加するとみられます。ある推計では、今後10年以内にそのような資金は年間2兆米ドル規模になると予想されています。こうした傾向は、インフラや建設セクターの企業、ならびに自然を活用した解決策や生物多様性の向上を図るソリューションを提供する企業にとって好機となるでしょう。例えば、**冷却効果の役割を果たす木々や水辺を都市景観に組み込む**手法による街づくりを求める都市が増加する可能性があります。経営幹部は、気候変動への適応に関わるイノベーションの開発および展開に自社がどのような役割を担うことができるかを評価し、同時に、自社の事業活動と不動産フットプリントに適応戦略を組み込む必要があります。
- ▶ **気候変動の影響を立地評価と投資デューデリジェンスに組み込む**：(海面上昇などの)恒常的な気象リスクが一部資産の価値を減少させ、事業運営に混乱をもたらす間にも、極端な異常気象により物的資本に対する損害の発生がさらに続くでしょう。企業が新たな製造拠点などの長期物的資本に投資する際には、特に保険会社が**高リスク地域**での保険引き受けをためらう傾向が強まっていることを踏まえると、上述の点を検討する重要性は高まる一方でしょう。経営幹部は、地方自治体および国レベルの気候変動適応計画、ならびに**生物多様性に及ぼす影響**の評価を、サプライヤーとの関係および**企業買収の可能性**に関する判断に組み込む必要があります。

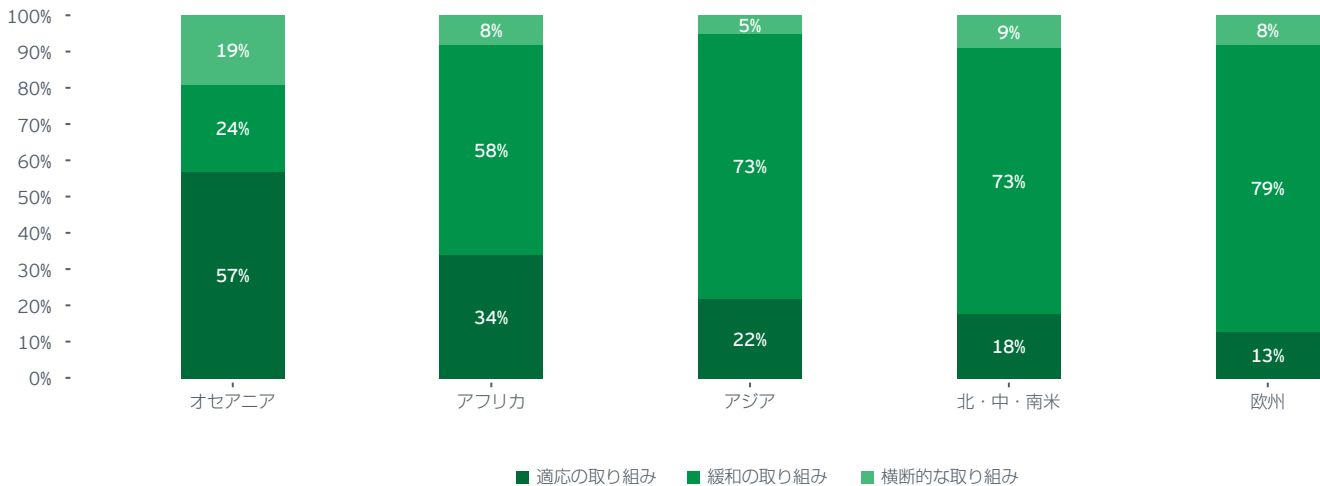
- ▶ **為替相場の影響と増税の可能性に備える**：気候変動は輸送や電力などのインフラに損害をもたらしており、それが他セクターの事業活動の混乱につながることも少なくありません。気候変動への適応が十分に進まない一方で、政府は、事業活動の混乱による税収減と損傷したインフラの再建のための歳出増加に直面することになります。経営幹部は、その結果生じる政府の財政悪化、さらには通貨価値下落の可能性に備える必要があります。また、企業はそのような状況において、政府の財政収支改善のため、増税(一般的なものか、**石油・天然ガス**などの特定の業界を対象にしたものかを問わず)が実施される可能性についても注視していくことが不可欠です。

直接的に影響を受けるセクター

- ◎ 先進製造業・モビリティ
- ◎ 消費財・小売
- ◎ エネルギー・資源
- ◎ 金融サービス
- ◎ 政府・公共部門
- ◎ プライベートエクイティ
- ◎ テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム (TMT)

図 11：適応資金は増加傾向にあるものの、ニーズには依然として達していない

途上国における国際的な気候変動対策資金調達(地域・取り組み別、2016~2020年)



出所：経済協力開発機構 (OECD)、<https://www.oecd.org/environment/climate-finance-provided-and-mobilised-by-developed-countries-in-2016-2020-286dae5d-en.htm>

セクターへの影響

本レポート「2024 Geostrategic Outlook」に示された2024年の地政学的動向トップ10は、セクターや国・地域にかかわらず、さまざまな企業に広範な影響を及ぼすと考えられます。しかし、動向によっては、特定のセクターやサブセクターに対してより直接的な影響をもたらし得るものもあり、特に短中期的にそうした影響が及ぶ可能性が高いと思われます。(図12参照)。その一方で、地政学的動向トップ10のすべて、もしくはほぼすべての影響を直接受ける可能性があるセクターもあり、例えば、戦略上極めて重要なテクノロジーセクターや、戦略上重要な伝統的セクターであるエネルギーセクターやインフラセクターなどが挙げられます。本セクションでは、8つのセクターにおける主要な市場動向とビジネス上の影響について詳述します。

図12：企業への地政学的影響は広範囲に及ぶが、セクターごとに異なる

地政学的動向トップ10がもたらすセクター別直接的影響の概観

	先進製造業、モビリティ	消費財・小売	エネルギー・資源	金融サービス	政府・公共部門	医療・ヘルスケア	プライベートエクイティ	テクノロジー、メディア、エンターテインメント、テレコム
地政学的に多元化した世界(マルチパス)	✓		✓	✓	✓	✓		✓
AIの地政学				✓	✓	✓	✓	✓
米中各国の国内の課題	✓	✓			✓	✓		✓
世界的な選挙イヤー			✓		✓			✓
経済安全保障の優先	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
多様化に伴う課題	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
海洋の地政学	✓	✓	✓	✓	✓			✓
物資をめぐる競争	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
グリーン政策の並行実施	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
気候変動への適応の緊急性	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

出所：EY Geostrategic Business Group

先進製造業、モビリティ

業務モデルとサプライチェーンモデルの転換が進む

先進製造業およびモビリティ（AM&M）セクターの企業は、「資本の調達と配分」、「人材のスキルと採用」、「材料・部品の供給」という3つの主要な課題を抱えています。2024年に予想される地政学的動向は、これらの課題それぞれに影響を及ぼす可能性があります。

経済安全保障の優先は、資本の調達や配分の面でAM&M分野の多数の企業に影響を与える可能性が高いと考えられます。こうした政策は、戦略的な製品における国内の製造能力の構築や拡充を狙いとしているため、製造業企業によっては、新規の資本支出プロジェクトの実行に向けて、有利な条件での政府融資や、税額控除、あるいはその他の補助金などを受けることが可能になるかもしれません。同様に、製造業企業が**多様化に伴う課題への対応の一環**として新規市場に参入したい、既存市場を拡大したりする場合、政府のインセンティブプログラムの適用を受けられる可能性があります。ただし、国際的な拠点の移転は製造業企業の政治的リスクプロファイルを変化させる可能性があり、それに伴って戦略とリスク管理プロセスの再検討が必要となる場合があります。

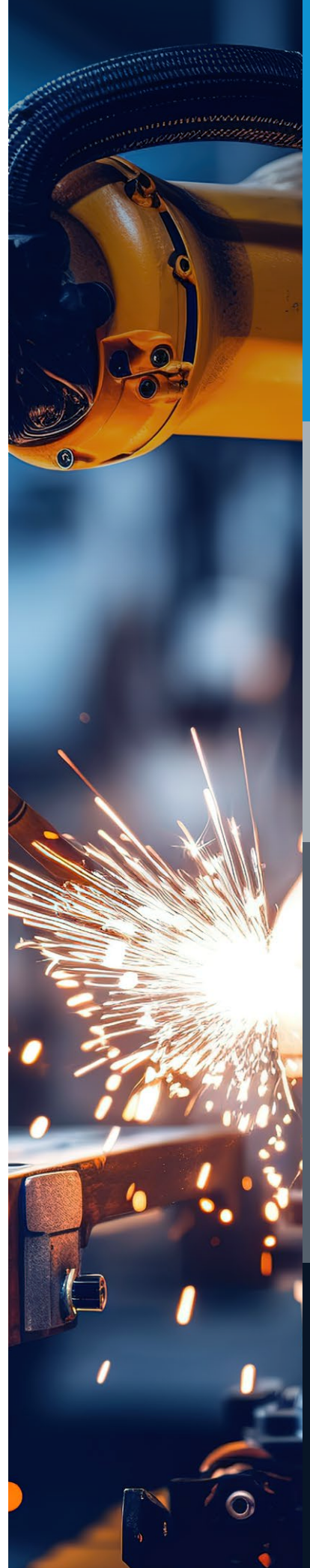
多様化に伴う課題は、製造業界の労働力にも影響を及ぼすでしょう。事業やサプライチェーンの多様化を目指している製造業企業、特に高度なスキルを持つ労働力が必要な企業にとって、東南アジア、東欧、中南米などの代替市場の労働市場政策やスキル人材の可用性は重要な考慮点となります。さらに、一部の先進国では2023年にストライキやその他の労働運動が活発化し、その動きは2024年にも続く可能性があります。

2024年には、複数の地政学的動向が製造業企業の投入資本とサプライチェーンに多面的に影響を及ぼすことが見込まれます。**物資をめぐる競争**は、半導体をはじめ多様な投入資本に求められる重要鉱物の価格と入手可能性に影響する可能性があります。また、特に水不足が深刻な地域では、政府がセクター・地域間の水資源配分について調整を進めているため、水資源へのアクセスに関する問題に直面するAM&M企業もありそうです。

地政学的な多元化も、特に世界のエネルギー価格において製造業企業に影響をもたらす可能性があります。例えば、現下の中東での暴力行為は、石油、主要な肥料の一部、有機化学製品、臭素（イスラエルが世界の生産量の30%を占めています）の価格上昇をもたらす可能性があります。また、うち続くブロック化や同盟関係の形成・強化により、製造業企業はグローバルな事業におけるコストとリスクのバランスの確保に向けて一段と難しい対応を迫られることになるかもしれません。さらに、製造業の性質上バリューチェーンが分散しているため、**海洋の地政学**によって海上輸送に混乱が生じれば、AM&M企業は供給の混乱に直面する恐れがあります。

中国は今後も多くの製造業企業にとって、生産と販売の双方において主要市場で在り続けるでしょう。従って、**米中各国の国内の課題**に関連する動向が今後もさまざまな形でAM&Mセクターに影響を及ぼすと予想されます。例えば、中国国内の経済活動の力強さと国内先進製造業の能力拡充を目的とする中国政府の政策は、製造業の成長の見通しを左右する可能性があります。さらに、米国やその他の先進諸国と中国の関係が今後どのように進展するかが、双方の国で事業を展開する製造業企業のサプライチェーン、投資、戦略に影響を及ぼすでしょう。

グリーン政策の並行実施もさまざまな形でAM&Mセクターのビジネスモデルに影響を与える可能性があります。例えば、温室効果ガス排出量報告制度の導入は、一部の製造業企業に難しい課題をもたらすかもしれません。一方、政府のEV分野への投資は、一部の自動車メーカーにとっては好機となるかもしれません。また、多層的なグローバルサプライチェーンは、異常気象が引き金となって深刻な混乱が生じる可能性があるため、こうしたサプライチェーンを持つ製造業企業は**気候変動への適応における緊急性**の影響を受けることも予想されます。





消費財・小売

サステナビリティと多様化によりサプライチェーンが進化する

消費財・小売セクターの企業は、自社のビジネスモデルと戦略にサステナビリティの検討事項を組み込む取り組みにおいて先進的です。それを踏まえると、[気候変動への適応の緊急性](#)に関連する政府の政策は、消費財企業にとって、自社のレジリエンスを確保し、市場で気候適応を支援する新製品やサービスへの投資を促す好機となるかもしれません。一方、気候変動への適応に向けた取り組みに後れを取っている市場や企業は経済的打撃を被る可能性が高く、売上や収益が低迷する恐れがあります。

[グリーン政策の並行実施](#)も消費者企業に影響を及ぼすでしょう。消費財企業は、コスト管理を行いつつ成長を追求することを優先課題に据えています。その一方で、顧客にサステナビリティ重視の姿勢を示し、それを実際に製品やサービスをという形で提供する重要性が増しています。そのため、この双方のバランスを目指す消費財企業は難しい状況に置かれるかもしれません。各国政府は次々と排出量開示要件を導入しています。今後もこうした政府の取り組みが続くことが見込まれ、各企業に対して自社のサプライチェーン全体にわたるGHG排出量の測定・報告の義務化が進むことが予想されます。そうなれば、さまざまな規制当局に対する報告指標の標準化や一元化を求める企業の声は高まる一方でしょう。サステナビリティ情報の開示に関しては、自社がグリーンであると証明する手段となると捉える消費財企業もあるかもしれませんが、消費者や投資家からの監視の目にさらされ、サプライチェーン戦略を再考する必要性に迫られる企業も出てくる可能性があります。

米国と中国は世界の2大消費市場であるため、消費財・小売セクターに属する企業の成長に大きく寄与していると考えられています。それ故に、[米中各国の国内の課題](#)は、消費財企業に大きな影響を及ぼす可能性があります。どちらかの国で国内問題が深刻な形で顕在化すれば、消費財企業は売上や収益の見通しの悪化に直面することになるでしょう。また中国は、消費財の生産やサプライチェーンの重要な拠点となっていることから、中国国内の政策の変更や米中関係の不安定化が生じれば、企業の事業活動に影響を及ぼす恐れがあります。

主要市場への過度な依存を避けるためもあって、消費財企業の多くが[多様化に伴う課題への対応](#)として、生産拠点の移転先となる代替市場や新たなサプライヤー関係などを積極的に模索しています。市場側からすると、消費財企業のグローバルなサプライチェーンを取り込むことは雇用の創出につながるため、投資に対するインセンティブを提供している政府もあります。代替市場への投資が他のセクターでも進めば、幅広い経済成長が見込まれ、小売企業にとっては新市場への拡大に向けた好機となるでしょう。

[物資をめぐる競争](#)は、特にアグリビジネスのサブセクターに大きな影響を与えると予想されます。例えば、投入コストが高騰すれば、農産品の供給と価格に直接的に影響が及ぶ可能性があります。こうしたことから、農家は、例えば、データを用いて収穫量を予測したり投入資本を最適化したりすることで投入コストの価格変動に対処したいと考え、さまざまなツールを導入することを目指しています。また、各国政府が水資源の配分調整を行っているため、アグリビジネスセクターは農業用水の利用制限を受けることになるかもしれません。

[海洋の地政学](#)による影響は、消費財・小売企業にさまざまな形で及ぶことが予想されます。例えば、漁場をめぐる紛争やその解決策が、水産物の価格や流通量の変動という形で食品企業に影響を及ぼすかもしれません。より広い観点からは、地政学的緊張により重要航路に混乱が生じ、消費財企業が負担する輸送コストと保険料が上昇する恐れがあります。多くの消費財企業では、サプライチェーンがグローバル全域に及び、世界で最も通行量の多い海運上の要衝を経由せざるを得ない状況にあるため、こうした影響を受ける可能性が高いと考えられます。海上輸送経路に物理的な混乱が生じた場合、消費財企業は供給の遅延やコストの増大に直面することになるでしょう。

エネルギー・資源

エネルギーの生産と消費のあり方が変わる

戦略上重要な伝統的セクターに属するエネルギー企業は、地政学的動向トップ10のほぼすべての動向の影響を受けるでしょう。その中でも**グリーン政策の並行実施**は、このセクター全体にわたって企業のビジネスモデルと戦略に最も大きな影響をもたらすと思われます。マクロレベルでは、グリーン政策の一部が短期的にインフレをもたらす可能性があります。長期的には一部の国・地域で世界の石油価格が変動する影響が軽減されるため、グリーン政策がインフレ抑制要因になるかもしれません。こうした政策は、消費者や投資家からのグリーン需要の増大と相まって、世界中の市場にエネルギー移行の加速をもたらすでしょう。ただし、その速度や時期は政府の政策次第であることから、国・地域によって異なる速度で異なる時期に移行が進められるでしょう。例えば、米国や、EUを含む一部の国・地域では、クリーンテクノロジー（EVなど）の国内でのサプライチェーン拡大に向けて資金配分を継続すると思われます。特に、2024年は**世界的な選挙イヤー**であることから、さまざまな主要市場でグリーン政策の目標と導入ペースに変化が見られそうです。

エネルギー移行関連では、重要鉱物のサプライチェーンもエネルギー・資源セクターにおいて戦略的に重要です。鉱業企業が海底の鉱物資源を探査・採掘できるかどうかは、**海洋の地政学**の状況によるところが大きいです。さらには、重要鉱物に関する**物資をめぐる競争**の動向も、事業運営とサプライチェーン、売上と収益、成長・投資戦略、財務・税務に関する検討事項などさまざまな点で鉱業企業に影響を及ぼすでしょう。物資をめぐる競争に関しては、鉱物企業に限ったことではなく、エネルギー・資源セクターの他の企業にも影響が及ぶ可能性があります。例えば、太陽光発電プラントを建設する電力会社や公益事業会社は、蓄電設備メーカーも必要とする精製された重要鉱物の調達をめぐる競争に直面するかもしれません。バイオ燃料生産事業者は、農作物を食料とエネルギー源のどちらに使用するべきかという議論を通じて影響を受けるかもしれません。

経済安全保障の優先は、エネルギー企業の事業立地の選択に影響を及ぼすでしょう。こうした影響は、各国政府がエネルギー自給率の向上や、地政学的に対立関係にある国・地域に対するエネルギー資源依存の低減を目指していることが背景にあります。特に欧州各国の政府は、これまでロシア産天然ガスに依存してきた経緯を踏まえ、エネルギー全般にわたり今後もこのようなエネルギー政策を継続すると予想されます。その一方で、重要鉱物に対してより大きな関心を示す可能性が高い国・地域もあるでしょう。加えて、**多様化に伴う課題**もエネルギー企業による資源探査・採掘の対象地域の選択に影響を及ぼすと考えられます。エネルギー資源の多様化の可能性を秘めた市場は地質学的な要因によって限定されるため、政府によっては、エネルギー企業への増税や、より付加価値の高い外国投資の誘致などの手段として、自国が保有する資源を利用する可能性があります。

エネルギー移行の進展に伴い、エネルギー産出国として影響力を持つ国が世界で増加していることを踏まえると、エネルギー移行は**地政学的な多元化**に寄与していると言えるでしょう。例えば、ウクライナ情勢を背景に、さまざまな石油・天然ガス生産国が地政学的な影響力を増しています。再生可能エネルギーと大容量蓄電池の需要の増加により、鉱物生産国の影響力も高まっています。このような状況は、エネルギー企業の世界戦略に課題と機会の双方をもたらします。この課題と機会を受け入れつつデリスキングと事業ポートフォリオの多様化を進めれば、消費地により近い地域でのエネルギー生産が実現するかもしれません。また、地政学的な多元化によって、重要鉱物など特定のエネルギー源のための新たなエネルギー連合（例えば、石油輸出国機構（OPEC））が形成される可能性もあります。エネルギー企業が順守しなければならない制裁をめぐる国際状況も複雑化・流動化が進むでしょう。

そして、**気候変動への適応の緊急性**は、政策立案者の関心が生物多様性の保護や炭素吸収源の創出・拡大に向けられるにつれて、エネルギー企業への影響が増していくことが予測されます。気候変動への適応に向けた取り組みの一環として、政府が意図的に未開発のまま保持する可能性のある土地は、おそらく広大なものになります。このことは、中長期的にエネルギー企業に重大な影響を及ぼす可能性があります。特筆すべきこととして、2050年までにネットゼロ目標を達成するために必要な再生可能エネルギー技術を大規模に展開する場合、短期的には生態系サービスや自然資本（例えば、陸地では採掘活動、アンモニアなどの投入量など）の供給に負荷がかかることが予測されます。





金融サービス

顧客へのサービス提供の方法と場所が変わる

金融サービスセクターは厳しい規制の下に置かれているため、ほとんどの金融機関が**規制リスク**を管理するための専門チームとプロセスを確立しています。また、金融機関には金利や資本コストの変動を通じて財政・金融政策が直接的に影響します。金融サービスセクターはすでにこうした環境下に置かれていますが、現下の世界情勢においては、他のセクター同様、地政学的動向の影響もより広範に受けれます。

経済安全保障の優先と多様化に伴う課題は相まって、銀行や保険会社のグローバルな事業展開や戦略の方向性に影響を与えています。この2つの地政学的動向が契機となって、今後も世界の生産拠点とサプライチェーンが集中する地域が変わっていくことが予想されます。これに伴い、銀行も顧客へのサービスを提供する方法や場所を変えていくことになるでしょう。また、保険会社にとって、これらの動向は今までの保険モデルでは考慮されていない新たな課題や混乱を引き起こす可能性があります。それゆえに、金融サービス機関は、顧客の事業拠点の変化を注視し、状況に応じて自身の事業拠点を調整する必要が出てくるでしょう。

グリーン政策の並行実施も、世界各国・地域の市場における銀行の事業運営のあり方に影響を及ぼすでしょう。多く政府が、グリーン移行や民間セクターの脱炭素化に向けた取り組みの資金提供者としての役割を銀行が担う前提で政策や規制の導入を継続的に進めています。しかし、米国の金融機関に影響を与えるグリーン政策と、欧州や他の多くの市場で導入されているものとの間で、相違が拡大しているという事態が見られます。銀行は、このように変化と相違が進むサステナビリティ規制の環境をうまく切り抜けていかなければなりません。中には、市場で求められている以上に野心的な方針に沿うことを選ぶ銀行も現れるかもしれませんが、またこのような情勢により、銀行の戦略的優先事項、社会への責任（コミットメント）、さらには収益性に関しても、銀行間の格差が一層広がる可能性があります。

物資をめぐる競争は、商品先物などの資本市場の商品を含む、世界的な商品市場に影響を及ぼすでしょう。同時に、地政学的な情勢が為替相場に大きな影響を及ぼす可能性があります。**地政学的な多元化**も資本市場に影響を与えるでしょう。世界システムが一極集中的なものからより多極的なものへと変容するにつれて、国際取引に使用される通貨の種類も多様化しています。その影響は外国為替相場や通貨市場全般に及びでしょう。また、その影響により危機の際に各国の中央銀行が協調して効果的に連携する能力が制約されることになりかねません。このような状況がこのセクターのリスクプレミアムを高めるとみられます。さらに、地政学的な多元化の影響は、国際的な制裁を介して広範な金融機関に及ぼすと考えられます。特に銀行は、制裁をめぐる状況が大きく変動する中、コンプライアンスの状況を注視し、順守を徹底する必要があるでしょう。

保険会社は、地政学的動向トップ10の中のいくつかの動向の影響を受けるものと思われます。代表的な影響としては、例えば、大規模リスクの発生頻度の増加、保険会社が引き受けているリスクタイプに存在するギャップ、収益の圧迫などが挙げられます。例えば、**地政学的な多元化**によって紛争が増加し、政治的リスク保険の請求額の増大やサイバーセキュリティ分野などでリスクが拡大する恐れがあります。同様に、**海洋の地政学**を契機に保険料が上昇し、場合によっては、海上保険の請求額が増大する可能性も考えられます。そして、異常気象の発生増加および深刻化がみられる地域では、**気候変動への適応の緊急性**が保険会社の収益を圧迫し続ける可能性があります。

AIの地政学に伴う規制競争もまた、金融機関に影響を及ぼすでしょう。企業は、市場ごとに異なる規制に直面することになり、データ管理、AI導入、規制の順守が難しくなると考えられます。中でも、EUのAI法においては、規定に反した場合、企業は多額の罰金を科される恐れがあります。しかし、金融機関は、政府の「規制のサンドボックス」制度に参加することで、統制された環境下でAIの新たな活用方法を検証する機会を得られる可能性があります。

政府・公共部門

国内でも国際的にも、政策立案には困難が伴う

各国政府は、2024年の地政学的動向トップ10すべての影響を受けることになるでしょう。その中でも最も重要だと思われるのは、2024年が世界中の多くの国が選挙を控えている「**世界的な選挙イヤー**」であるということです。選挙イヤーには、政府関係者が選挙での勝利を目指して有権者の支持獲得に奔走するため、政策立案の日程に遅延が生じる可能性が高くなります。また、多くの国の選挙システムがサイバー攻撃や虚偽情報拡散、公開市場操作などを通じて外国による干渉のリスクにさらされるでしょう。一部の選挙戦は、現職候補の勝利となるかもしれませんが、非常に多くの選挙が行われることを踏まえると、政府を主導する地位に新人候補が就任するケースもあるでしょう。いずれの場合も、有権者から新たな負託は、政府に新たな政策アジェンダを追求する機会を提供すると考えられます。

経済安全保障の優先は、課題と機会の双方を政府にもたらすでしょう。このような政策が導入されれば、政府は国際競争力の向上につながる国内の新規投資を支援できるかもしれませんが、コストの上昇や貿易相手国との緊張が高まる可能性という問題に直面するかもしれません。また、政府は産業政策によって自国の投資に弾みをつけることができるかもしれませんが、地政学的に対立関係にある国が同様の政策を実施すれば、対外直接投資(FDI)が落ち込むということもあり得ます。そのため、政策立案者は、特に戦略上重要なセクターにおいて民間投資の誘致をめぐり他国と競争しています。

企業が、**多様化に伴う課題**への対応の一環で、生産やサプライヤー関係、販売について代替市場を模索していることを踏まえると、地政学的なスイングステート(特定の大国や経済圏と結び付いていない国々)の政府は、このような競争で優位な立場にあるかもしれません。しかし、多様化を目指す市場間の競争は、今後激化することが予想されるため、政府は、多国籍企業に対して自国の価値提案を明確にし、同時に、自国の経済圏への投資の障壁となり得る要素を減らす政策を実施する必要があるでしょう。ただし、政府の財政に係る負担が投資インセンティブを提供する上での制限要因となる可能性があります。

インフラ企業には、**気候変動への適応の緊急性**と**グリーン政策の並行実施**に伴う成長と投資の機会が訪れるでしょう。しかし、**ある調査**で、気温上昇は屋外作業や労働集約型業務の認知的・身体的生産性の低下を引き起こすことが明らかになっており、インフラ企業は労働力の供給と生産性に関する課題に直面することにもなるでしょう。

これらの点を踏まえると、政府の多くが気候変動に関連するこの2つの動向に対して引き続き妥協点を見いださなければならない可能性が高いです。国内では、政策立案者は、コストや入手可能性、資金調達などに関する課題とサステナビリティへの配慮、さらにはさまざまなセクターや社会集団の利益と懸念のバランスを取らなければならないでしょう。国際的には、グローバルな多国間機関の影響力が弱まる中、各国政府は一段と複雑な政策環境に直面するとみられます。人道援助、災害復興に向けた取り組みと同様、気候変動の影響緩和に関しても他国を支援するよう政府に求める圧力が、特に先進国の間で高まっています。

国際競争の場の管理については、**地政学的な多元化**と**米中各国の国内の課題**が相まって、状況がさらに困難になると予想されます。例えば、漁獲量の管理、重要鉱物の採掘、海底ケーブルの保護をはじめとする、**海洋の地政学**に関するさまざまな問題は、多国間で協調して取り組む必要があります。また、**物資をめぐる競争**に関しても、特に国際的な水資源の利用権をめぐる国際交渉が求められます。これらの領域は一部で進展がみられるかもしれませんが、多国間の合意に至る過程で政策決定者は数々の障壁に直面することになるでしょう。場合によっては、こうした問題は、例えば、北極圏の資源に対する権利や海上輸送経路に関する問題などのように、地政学的な火種になりかねません。そして、地政学的な多元化に伴うその他の緊張も、対立国や非友好的だと認定した国への制裁の増加につながる可能性があります。

AIの地政学をめぐる状況はまた、世界システムの分断によってさらに複雑になるでしょう。先行して規制を導入する規制当局は他国の規制動向に影響を与え、市場における社会的信頼を築く機会を得るでしょう。その一方で、政府にはAIに対する公的投資を増やすとともに、民間投資を引き寄せるために適した規制環境を整備しなければならないというプレッシャーを感じるようになるでしょう。一部の政府はAI規制の枠組みについて世界的なコンセンサスを模索していますが、政策立案者の主要な関心は、同盟ネットワーク内でのAI規制に対するアプローチの調整に向けられる可能性が高いです。



医療・ヘルスケア

グローバルな事業展開と需要水準が変わる

製薬、医療機器などのライフサイエンス企業は、2024年も引き続き地政学的動向の影響を、特に自社のサプライチェーンと事業運営の領域において、多大に受ける可能性が高いと予想されます。ヘルスケアサービスは国ごとに独自の構造的特徴が見られ、非常に地域密着型の業界ですが、そうした業界へも地政学的動向の影響は及びます。

各国政府は**経済安全保障の優先**の一環として、引き続き、ライフサイエンス企業に対してサプライチェーンのレジリエンス向上を推奨または要求するでしょう。こうした背景には、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミック時の経験があり、各国政府は、医薬品有効成分 (API) や医療機器を社会・経済的な安全保障上の重要物資とみなしているということがあります。さらに、バイオテクノロジー企業の知的財産は、これまで以上に国家安全保障上の関心や地政学的競合の対象となっています。このセクターの多くの企業が、このようなデリスキング政策に準拠するため、自社のグローバルな事業展開とサプライチェーンの調整を迫られることになりそうです。その結果、セクター全体にわたって、原材料、生産、労働力などの面でコストが増加する恐れがあります。

これに関連し、ライフサイエンス企業が事業拡大や市場参入に向けて代替市場を検討する際に、**多様化に伴う課題**がその選択の意思決定に影響を及ぼすと考えられます。そのため、経営幹部は、自国政府と対象国政府との地政学的関係に加えて、各国特有の政治的リスク環境も考慮しつつグローバルでの事業展開を調整することが必要になるでしょう。ライフサイエンス企業は、一部の市場では投資インセンティブの恩恵を期待できるかもしれませんが、しかし、人材のスキルや可用性、インフラの質などの課題に直面する可能性があります。場合によっては、従業員のスキル向上のために多額の投資が必要になるかもしれません。

AIを活用したヘルスケア変革に関しては、医療・ヘルスケアセクター全体で盛り上がりを見せており、さまざまな組織がその活用方法を模索しています。例えば、ヘルスケアサービスの提供者は、数十年にわたって収集してきた患者のデータをより効果的に活用したいと考えています。またAIは、ヘルスケア業界の労働力不足に対する対策にも利用されています。こうした現状を踏まえると、**AIの地政学**が今後どのように展開するかが、医療・ヘルスケアセクターにおけるデータ管理と業界の成長や投資機会に大きく影響することになるでしょう。イノベーターや新規参入者はAIによって収益機会を得られるとしても、従来のプレーヤーにとってはAI規制がコンプライアンスリスクにつながりかねません。さらに、医療データは特にサイバー犯罪の対象になる危険性が高いため、AIの利用が進めばサイバーセキュリティ上のリスクが増大する恐れがあります。

ヘルスケアサービスに対する需要にも、2次・3次効果を介して地政学的動向の影響が及ぶ可能性があります。例えば、政府が**気候変動への適応の緊急性**に効果的に対処できなかった場合、熱波や(山火事などによる)大気汚染によって公衆衛生が悪化する恐れがあります。**物資をめぐる競争**もまた、新鮮な水や食料を十分に入手できない人々の健康状態に影響を及ぼす恐れがあります。そして、**地政学的な多様化**により世界中で紛争が増加した場合、紛争地域では医療システムが圧迫されるでしょう。

プライベートエクイティ

政策主導の投資機会が生まれる

地政学的動向の影響はセクターや国・地域によって異なるため、プライベートエクイティ（PE）企業にとっては、その影響の大部分がポートフォリオ企業レベルにおいて顕著になります。つまり、PE企業は地政学的動向トップ10のいずれか、もしくはすべての動向の影響を受ける可能性があります。その影響は個々のポートフォリオに含まれるセクターによって異なります。その一方で、ポートフォリオの構成がどのようなものであれ、PE企業はマクロセクターレベルでは複数の政治的リスクの影響を受ける可能性が高いと考えられます。

PEセクターに及び**経済安全保障の優先**の影響は、2つの相反する形で現れるでしょう。まず、国境をまたぐ取引や投資に課される規制が増えれば、PE企業を「立ち入り禁止」の対象にする市場セグメントや地域が増加することが見込まれ、そうなれば、PE企業の成長や投資が制約される可能性があります。他方、政府が国内において戦略上重要なセクターへの投資を促進する環境を整えたり、投資を奨励するための措置をこじたりすることは、中国市場のような場所で地元のスタートアップ基金を利用する機会を増やすことにつながります。また、米国のCHIPSおよび科学法のような産業政策が次々と展開されるにつれて、それに応じた大規模な資本が求められるようになります。これはPE企業にとって、新たな投資への資金調達に向けて産業界の企業とパートナーシップを組む絶好の機会となります。連携先としては、半導体、バイオテクノロジーなど戦略上重要なセクターの企業に投資機会を見いだす可能性が高いでしょう。

これに関連して、**AIの地政学**がPE企業にAI分野の新興企業への投資機会をもたらす可能性があります。これまでのところ、ベンチャーキャピタルがこの分野でより活発に活動してきましたが、各国政府がAI関連のイノベーションや競争に対して関心を高めるにつれて、PE企業も参画する可能性が高まってきています。ただし、地政学的に対立関係にある国・地域間でのAI投資は制限される可能性があります。

PEセクターは、今後も環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する考慮事項を重視し、自社の事業活動におけるESGへの影響を報告すると同時に、一部のファンドでは投資の基本的考え方としてESGを取り入れる方針を推進していくと考えられます。**グリーン政策の並行実施**は、これら双方の動向に影響を及ぼすでしょう。前者に関しては、PE企業は保有するポートフォリオ企業に関連する排出量の報告で求められるさまざまな規制要件への対応が課題となるでしょう。また後者に関しては、エネルギー移行を加速させる政府の政策が、PE企業への新たな機会をもたらし続ける公算が大きいです。さらに、一部の政府が気候変動政策の野心を縮小していることも、従来のエネルギー源を持続可能な形に改善する機会を提供する可能性があります。同様に、**気候変動への適応の緊急性**が、一部のファンドの投資戦略においてさらに大きな要素となっていくかもしれません。



テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム 国境をまたぐ投資と販売が制約される

各国政府は、テクノロジー、メディア・エンターテインメント、テレコム (TMT) セクター内の多くのサブセクターや製品を引き続き「戦略上極めて重要」とみなしています。そのため、このセクターのさまざまな企業が、**経済安全保障の優先**による影響を受けると予想されます。半導体メーカーは、引き続き輸出管理や越境投資制限の主要な対象になりつつも、同時に、企業の高度な現地化能力の醸成を目的とした産業政策の一環で政府からのインセンティブや補助金を利用することができるでしょう。テレコム企業も政府のインセンティブやインフラ構築のための資金援助を利用できるかもしれませんが、自社のネットワーク内で使用可能な機器メーカーに関する規制により、コストが増加する可能性があります。

AIの地政学も TMT セクターに重大な影響を及ぼすと予想されます。AI のイノベーションと規制を目指す二重の競争を考慮すると、政府は 2024 年において、TMT セクターに対し、推進力と抑制力の両側面から影響を及ぼす存在となるでしょう。これらの相反する力のバランスは、市場ごとに異なると考えられます。例えば、一部の企業は、EU の政策を他の国・地域のものに比べ、より制約的であると感じるかもしれません。こうした中、すべての主要市場において、テクノロジー企業は、AI 規制アジェンダの方向性の決定に貢献しようとしています。2024 年は**世界的な選挙イヤー**であることから、さまざまな国や地域で、投票結果が AI 規制の見通しに影響を及ぼすでしょう。

世界の 2 大経済大国の米国と中国は最もテクノロジーが進歩した国でもあることから、TMT セクターは**米中各国の国内の課題**からもさまざまな形で影響を受けると考えられます。中国は経済政策において、引き続き、半導体、AI、量子コンピューティングなどの先端技術分野における国内のケイパビリティ向上を重点的に進めていくでしょう。一方、米国では、例えばデータプライバシーなどに関して各州が異なる政策を導入するなど、州と連邦の立法動向が、TMT 企業にとって断片的で不確実な規制環境を生み出す可能性があります。

より広範な観点から見ると、世界の**地政学的な多元化**が TMT 企業のイノベーション力に影響を与える可能性が高いです。他方、世界のテクノロジーセクターのブロック化が、**現地企業にとっての機会**の増加をもたらす可能性があります。また、グローバルな TMT 企業にとっては、地政学的なスイングステートでの成長および投資の機会が見込まれるでしょう。その一方で、ブロック間や同盟ネットワーク間で地政学的緊張が高まることで、人材プールや研究開発 (R&D) のハブのサイロ化がさらに進む可能性があります。特に中東で続く暴力行為は、技術革新の中心地であるイスラエルの役割を鑑みると、TMT セクターに極めて深刻な影響をもたらしかねません。国境を越えたデータ、人材、知的財産の流れが滞れば、TMT セクターのイノベーションの成長が鈍る恐れがあります。地政学的に多元化した世界では、サイバー空間も同様にさまざまな緊張の高まりによる影響を受けると考えられます。従って、TMT 企業は、他国が支援するサイバー攻撃の標的となる可能性も否めません。

海底通信インフラの脆弱 (ぜいじゃく) 性に対する懸念が高まる中、地政学的な問題が多発する地域ではインターネットケーブルの新設が進められていることから、テレコム企業は**海洋の地政学**の影響を受ける可能性が高いと考えられます。**物資をめぐる競争**も、半導体やその他の技術に不可欠な重要鉱物のサプライチェーンを通じて TMT 企業に影響を及ぼすでしょう。企業は、代替の供給ルートを確認する、鉱山事業者との創造的なパートナーシップを結ぶ、または重要鉱物の調達に必要な支出を増やすなどの対策を講じる必要があるかもしれません。また、データセンターでサーバー冷却に水が使用されるため、水不足は TMT セクターの企業にも影響を及ぼす可能性があります。例えば、生成 AI を運用するデータセンターの水使用量の多さに対して、政策立案者や社会からの関心が高まるかもしれません。

これに関連して、**グリーン政策の並行実施**は、サプライチェーンでの排出量の報告、およびデータセンターでのデータの保管・分析に伴う**大量のエネルギー使用**を介して、TMT 企業に影響を及ぼすとみられます。AI は極めて高度なデータ処理を行う必要があるため、AI の普及に伴い、TMT 企業のエネルギー使用量はさらに増大するでしょう。一部のテクノロジー企業はこの課題に取り組むに当たり、自社独自の排出ゼロ発電所を建設するなど、エネルギーに関して新たなソリューションを模索しています。

このように、TMT セクターにさまざまな地政学的動向の影響が及びますが、これらの影響によって生じる課題の中には、結果的にソリューションの一部となり得るものもあり、テクノロジー企業に戦略的な機会を提供する可能性があります。例えば、テクノロジーは、エネルギー移行の加速化や必要コストの削減に役立ちます。同様に、技術革新により、政府はより適切に**気候変動への適応の緊急性**に対処できるようになるかもしれません。

今後、地政学的環境は一段と複雑になることが予想されます。企業が市場で優位を保つためには、変化に応じてイノベーションを進め、戦略を柔軟に調整することが不可欠です



EY Geostrategic Outlook シリーズについて

EYの地政学戦略グループが毎年公表しているGeostrategic Outlook (地政学的戦略見通し) シリーズでは、今後1年間で予想される世界の政治的リスクの動向に関する分析結果を解説しています。地政学戦略グループが定義する政治的リスクとは、地政学的レベル、国レベル、法規制レベル、社会レベルで政治的な判断、イベント、もしくは状況が、個々の企業、市場または経済のパフォーマンスに影響を及ぼす蓋然(がいぜん)性を意味します。ここで注目すべきこととして、この政治的リスクの定義にはグローバルに事業を展開する企業にとっての課題と機会が含まれます。それゆえに、政治的リスクの管理には複数のより戦略的なアプローチを取ることが不可欠となります。

政治的リスクの特定を目的とするは外部環境のスキャンニング(全般的調査)は、地政学戦略の導入プロセスにおける最初のステップ(第1フェーズ)です(図13参照)。そこで、2024 Geostrategic Outlookとして地政学的動向のトップ10を選ぶにあたり、EYの地政学戦略グループはまず、クラウドソーシングによるホライズンスキャンニング調査(将来大きなインパクトをもたらす可能性のある変化の兆候をいち早く捉えるために、現状を調査・分析して将来を展望する調査)を実施して潜在的な政治的リスクを特定しました。このクラウドソーシングを通じて、数十に及ぶ領域のEYプロフェッショナルチームから世界各国・地域の公共政策、戦略、マクロトレンド、セクター動向などに関する見解や情報を収集しました。本スキャンニング調査は、世界のすべての地域を対象とし、地政学的戦略の枠組みを構成する4つのカテゴリー(地政学・国・規制・社会)すべての政治的リスクを網羅しています。また、さらに多くの動向を把握すべく、政治的リスク関連の調査会社に所属する専門家にも聞き取り調査を行いました。

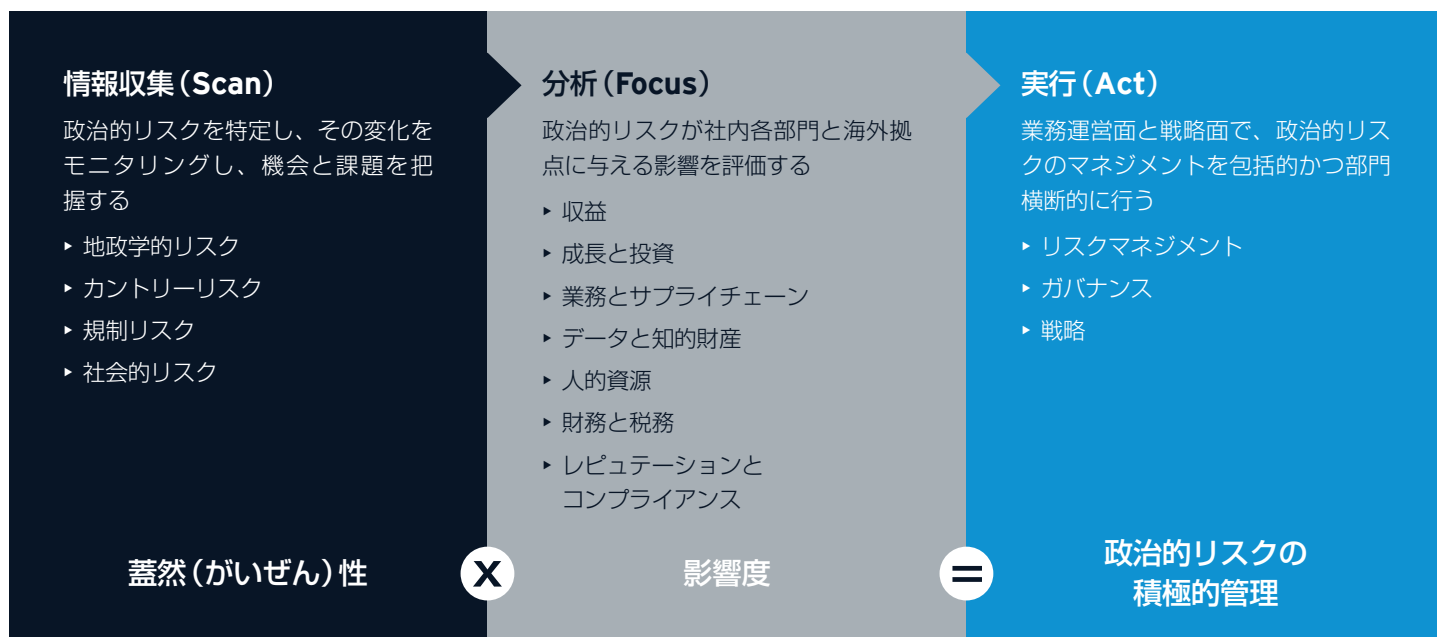
次に、EYの地政学戦略グループは、特定したすべての政治的リスクを、その発生確率および、世界中のさまざまなセクターや地域の企業への影響度合いという2つの側面から評価しました。この影響評価は、地政学戦略の導入プロセスにおける第2フェーズに相当します。EYがGeostrategic Outlookで公表している地政学的動向トップ10は、グローバル企業に代表される政治的リスクの発生確率と影響度合いの評価結果に基づいています。

2024 Geostrategic Outlookでは、10大動向それぞれを分析した結果を考察し、それぞれの動向が2024年にどのような影響をもたらす可能性が高いかを明らかにし(「情報収集」部分)、各政治的動向が特定の事業部門に与える影響を評価し(「分析」部分)、経営幹部がどのようにリスクマネジメントをすればいいかについて推奨される対応を示しています(「実行」部分)。さらに、このGeostrategic Outlookでは、セクター別に10大動向それぞれについての国・地域のテーマとビジネスへの影響に関する分析結果もまとめました。他に、各地政学的動向に戦略的かつ積極的に対応するために経営幹部が実行できる推奨行動も紹介しています。

2023 Geostrategic Outlookを振り返ってみると、地政学的動向は、おおむね、EYの予測通りの展開を見せました。例えば、「ボラティリティの定着」は、少なくとも、2023年の第1四半期から第3四半期までの期間は、地政学的緊張と政府の経済介入が続きつつも、高いレベルで一定の安定感が持続したことから、状況を的確に表現したものであったと言えます。しかし、第4四半期に入ると再び地政学的緊張が高まり始めました。また、世界各国の政府は、特にエネルギー安全保障の領域において、さまざまな「政策のトレードオフ」に直面しました。そうした中、中央銀行と財政当局は、インフレと景気後退のパラドックスへの対処において期待を上回る効果を上げました。

図13: 地政学戦略の導入プロセスでまずやるべきことは地政学的環境のスキャンニング(情報収集)

EYの地政学的戦略のフレームワーク



出所: EY地政学戦略グループ



執筆者

Courtney Rickert McCaffrey

EY Global Insights Leader,
Geostrategic Business Group
Director, EY Knowledge
Ernst & Young LLP
courtney.r.mccaffrey@ey.com

Oliver Jones

EY Global Leader,
Geostrategic Business Group
oliver.jones@uk.ey.com

Famke Krumbmüller

EY EMEA Leader,
Geostrategic Business Group
famke.krumbmuller@parthenon.ey.com

本レポート作成に当たり、次の方々にご協力いただきました。**Adam Barbina, Douglas Bell, Ben-Ari Boukai, Alessandro Faini, Ari Ben Saks, Jay Young。**

また、以下の方々のご助力に感謝の意を表します。

Lee Addams, Ankur Agarwal, Ritu Agrawal, Adrian Baschnonga, Gaurav Batra, Ankit Bayala, Ragna Bell, Sneh Bhat, Liz Bolshaw, Marie A Bos, Charles Brewer, Andy Brogan, Elizabeth Burgess, Aaron T Byrne, Mallory Caldwell, Ranu Carroll, Lauren Chupp, West Coghlan, Jon Copestake, Andrew Cosgrove, Gregory Daco, Megan Dahlgren, Ning Dai, Patrick Dawson, Jim Doucette, Julia Duggan, Tim Dutterer, Amanda Evans, Steve Fouhal, Nicola Gates, Ryan Gavin, Hillary Gerlings, Dean Goldberg, Angelika Goliger, Davinderpreet S Gugnani, Sandeep K Gupta, John Hallmark, Andrew Hearn, Jason Hillenbach, Andrew Hobbs, Andrew Horstead, Gautam Jaggi, Antony Jones, Junko Kaji, Aman Kaushik, Jean P Keleher, Greg Kerr, Prarthana Khera, David Kirsch, Kate A Kizer, Claudio Knizek, Levente Kovacs, Harish Kumar, Katie Kummer, Lisa LaMotta, Katie Mack, Shawn Maher, Urvi Majhi, Shaun Maxwell, Anne McCormick, Ben McCulloch Kossak, Julie McQueen, Colleen Meeker, Karl Meekings, J.T. Metzger, Sooraj Mittal, Sampada Mittal, Bhavnik Mittal, Samara Miyagi, Lori Moore Baldino, Grantley Morgan, Cherelle Murphy, Bridget Neill, Amber Nelson, Viddhi Parekh, Barry Perkins, Michael Pifko, AnnMarie Pino, Martha Raupp, Maria Rodriguez, Viddhi Rohit Parekh, Anastasia Roussou, Marek Rozkrut, Cat Rushton, Rajni Sadana, Ankur Sadhwani, Karan Saksena, Iram Sana, Frank Schafer, Joe Sebestyen, Michelle F Settecase, Amal Shah, John Shumadine, Jiwanjot Singh, Swapnil Srivastava, Shauna Steele, Christoffer Stone, Bernard Stringer, Julia Tay, Karan R Teluja, Arun V Tom, David Torres, Daksh Tyagi, Anil Valsan, John van Rossen, Caroline Vasques, Andreas Waelchli, Scott Welch, Michael Wheelock, Laura Williams, Andre Winarto, Laura Winthrop, Peter Witte, Olivier Wolf, Edmund CH Wong, Jeff Wray, Yi Y Xie, John De Yonge, Yifei Zhang。

お問い合わせ

Americas (北・中・南米)

Adam Barbina
New York
Ernst & Young LLP
adam.l.barbina@parthenon.ey.com

Ben-Ari Boukai
Washington DC
Ernst & Young LLP
ben-ari.boukai@parthenon.ey.com

Mary Karol Cline
Washington DC
Ernst & Young LLP
mary.k.cline@ey.com

David Kirsch
Houston
Ernst & Young LLP
david.e.kirsch@ey.com

Courtney Rickert McCaffrey
Washington DC
Ernst & Young LLP
courtney.r.mccaffrey@ey.com

Ari Ben Saks
Mexico City
ari.b.saks.gonzalez@mx.ey.com

Jay Young
Dallas
Ernst & Young LLP
jay.young1@ey.com

Asia-Pacific (アジア・パシフィック)

Nobuko Kobayashi
Tokyo
nobuko.kobayashi@parthenon.ey.com

Kyle Lawless
Tokyo
kyle.lawless@parthenon.ey.com

EMEA (欧州、中東、インド、アフリカ)

Alessandro Faini
Paris
alessandro.faini@fr.ey.com

Angelika Goliger
Johannesburg
angelika.s.goliger@za.ey.com

Oliver Jones
London
Ernst & Young — United Kingdom
oliver.jones@uk.ey.com

Famke Krumbmüller
Paris
famke.krumbmuller@fr.ey.com



EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起 (better question) をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacy をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.com をご覧ください。

EYストラテジー・アンド・トランザクションについて

EYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントと共に、そのエコシステムの再認識、事業ポートフォリオの再構築、より良い未来に向けた変革の実施を支援し、この複雑な時代を乗り切る舵取りを支えます。グローバルレベルのネットワークと規模を有するEYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントの企業戦略、キャピタル戦略、トランザクション戦略、ターンアラウンド戦略の推進から実行までサポートし、あらゆるマーケット環境における迅速な価値創出、クロスボーダーのキャピタルフローを支え、マーケットに新たな商品とイノベーションをもたらす活動を支援します。EYストラテジー・アンド・トランザクションは、クライアントが長期的価値をはぐくみ、より良い社会を構築することにご貢献します。詳しくは、ey.com/ja_jp/strategy-transactions をご覧ください。

© 2024 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp

本書は2024 *Geostrategic Outlook* を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。