

2025年に予想される 地政学的動向トップ10

地政学的動向は企業にどんな変革を
迫るか

2024年12月

2025年の世界

2024年は、政治的、政策的な不確実性が際立った1年でした。これは、EYが「[2024年に予想される地政学的動向トップ10 \(2024 Geostrategic Outlook\)](#)」で指摘したように、同年が「世界的な選挙イヤー」であったことが大きく影響しています。2024年はまた、世界全体で人口の約54%、GDPの約60%を占める国・地域で選挙が繰り広げられ、選挙民主主義にとって歴史的な年となりました。そして、多くの国で、有権者が現職や既成政党の候補者に背を向けました。

2025年を展望し、EYでは、今後12カ月間の世界を特徴付け、企業の変革アジェンダに革新的な影響をもたらすと予想される3つの主要なテーマを特定しました。

1つ目は、政治リーダーが選挙戦での勝利の追求から実質的な統治へと軸足を移す重要な転換期であるということです。このような転換はすなわち、世界の多くの国・地域で政策や規制が変わるということを意味しており、場合によっては、根本的な方針転換が行われることも予想されます。選挙が終わったことで特有の政治的な不確実性が低減し、経営幹部は安心しているところかもしれません、新たに提案・導入される政策や規制が自らの組織にどんな変革を迫る可能性があるか注視する必要があるでしょう。

2つ目は、多くの政府が自国の経済的な優位性と主権を保全するための政策を強化する可能性が高いということです。2024年にデリシキング(リスク低減)の動きが高まりましたが、2025年も引き続き、経済主権の強化を目指す各 government は保護主義的貿易政策や産業政策の拡充を進めるでしょう。多くの場合、国家安全保障や将来の国際競争力の観点から極めて重要であると政府がみなす製品やセクターが政策の対象となるでしょう。2025年は、その中でもデジタル技術や気候関連技術が政策上最も重要な分野になるとみられます。これらを含む戦略的セクターの産業エコシステムは、今後、多くの国・地域で存在感を増していくでしょう。その結果として、特定の製品についてサプライヤー拠点の多様化が進む可能性があります。しかし、複数国を跨(また)いで投資を繰り返すことや、複数の販売市場が同時に縮小することにより、インフレが長期化したり、再燃したりする恐れがあります。

3つ目は、地政学的な対立が継続する中、各国が外交政策を見直すことで、グローバルな事業環境が大きく変容するということです。世界の多極化に伴い、クロスボーダービジネスに適用される基準やシステムが複数策定されることで競合する等、今後も世界経済の複雑化が進むことも想定されます。こうした地政学的ダイナミクスは、2025年以降のグローバリゼーションの行く末を転換することになり、これにより企業は原材料や製品の調達先、投資・売却先などにおいて影響を受けるでしょう。

近年の激しい戦争や紛争も地政学的対立が一因となっていることはいうまでもなく、またこうした戦争や紛争が近い将来に収束する兆しは見えません。外交・経済関係における不確実性や緊張がさらに高まれば、2025年に新たな国家間紛争が生じる可能性もあります。

地政学的状況の形成には、世界のビジネス環境に変容をもたらしている破壊的要因も深く関わってくるでしょう。まず、2025年には世界経済成長率(実質GDP成長率)が安定して推移するものの力強さを欠き、各国間で引き続き異なる成長軌道が展開されると予想されます。生成AIの革命は継続するでしょう。[EYの分析](#)によれば、生成AIの進化に伴い、世界のGDPは今後10年間で1兆7,000億米ドルから3兆4,000億米ドル増加することが見込まれ、世界全体の労働力人口の半分以上が有意に影響を受けると予想されます。他方で、世界では2024年に初めて、50歳以上の人口の割合が4分の1を超えることになりました。この年齢層の割合は今後複数年にわたり拡大していくことが見込まれます。そして、2024年7月には、人類は観測史上最も暑い3日間を経験しましたが、2025年も気候変動の影響は継続するでしょう。

こうした混乱はいずれも、各 government に数々の深刻な課題を突き付けています。新たに選出された政権は、今般刷新された権限を駆使して、これらの課題に取り組むことが期待されています。しかし、世界の多くの国・地域では、重い債務負担で財政政策は身動きが取にくい状態にあります。そのため、世界的な選挙イヤーに提示した公約の実行は一筋縄ではいかないでしょう。ましてや、その公約がポピュリズム的であれば、実現はさらに難しくなります。社会的課題への対応には資金の調達と融資の双方が必要となるため、民間セクターがその一翼を担う機会が生まれるかもしれません。

上記3つの各主要テーマに内包される潮流は変革を加速し、経営幹部にビジネスモデルと事業戦略の再考を迫るでしょう。

2025年に予想される 地政学的動向のトップ10

各国リーダーの軸足は
選挙から政策へ

- ① ポピュリズム政策の影響
- ② 課税に関する難題
- ③ 人口動態からみえる分断

各国による経済的な
競争と経済主権

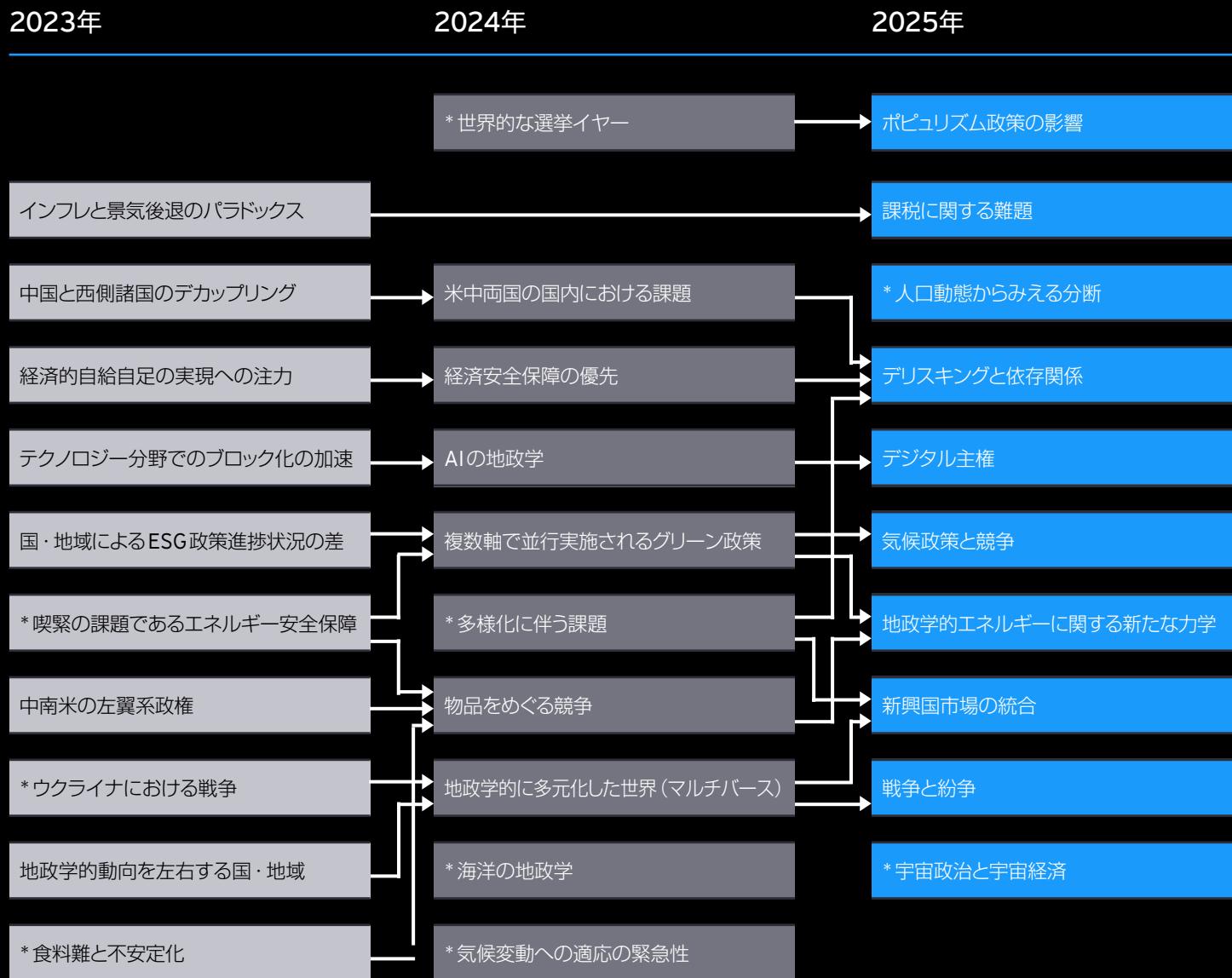
- ④ デリiskingと依存関係
- ⑤ デジタル主権
- ⑥ 気候政策と競争

地政学的対立の激化

- ⑦ 地政学とエネルギーに
関する新たな力学
- ⑧ 新興国市場の統合
- ⑨ 戦争と紛争
- ⑩ 宇宙政治と宇宙経済

地政学的動向は、引き続き変革を加速させ、
経営幹部にビジネスモデルと
事業戦略の再考を迫るでしょう。

図1：2025年に予想される地政学的動向トップ10の多くは、前年から進化している
地政学的動向トップ10（2023年～2025年）



注：*印の項目は各年の新たな動向

出所：EY Geostrategic Outlooks 2023年版、2024年版、および2025年版

変革を乗り切るための地政学的行動・対応策

2025年に予想される地政学的動向の3つの主要テーマである、「各国リーダーの軸足は選挙から政策へ」「各国による経済的な競争と経済主権」「地政学的対立の激化」は、世界中の経営幹部に課題と機会の双方をもたらすでしょう。

2025年に予想される地政学的動向トップ10が提示する動向はいずれも、企業ごとにそれぞれ特有の影響を及ぼすと予想されます。それ故に、各企業の経営幹部には、2025年に予想される地政学的動向がもたらす機会を最大限に活かしつつ、リスクを軽減できるよう、地政学に基づく適切な行動を実践することが必要となります。影響の種類や程度は、セクター、事業拠点、経営幹部の戦略的選択などによって異なるでしょう。

EYパルテノンが刊行した『Geostrategy by Design』でも解説していますが、現下の地政学的環境で加速する変革の中で成功するには、実効性のある地政学的戦略を策定・実行することが鍵となるでしょう。では、確信を持って地政学的情勢に適応し自社の未来を形づくるために、2025年に企業は具体的にいかなる行動を実践すればよいのでしょうか。本セクションでは、2025年に予想される地政学的動向トップ10によって引き起こされる市場の混乱や戦略的変革に適応するにあたって、将来後悔することのないよう経営幹部に強く推奨される、地政学的戦略上重要な3つの打ち手、を解説します。

サプライヤー、市場参入、M&Aについて、政治的リスクのデューデリジェンスを実施する

経済安全保障政策やリスク分散化が続く中、経営幹部が自社の事業、戦略、変革において何かを変更する際に、その意思決定過程に政治的リスク評価を組み込むことがますます重要になっています。鍵となる対応策

- 新規市場への多様化を進める際には、透明性の確保を優先事項とし、自国と地政学的に対立関係にある国の企業や製品に潜在するあらゆるリスクを特定・軽減する。(デリギエンス)
- 人工知能(AI)アルゴリズム、半導体、ネットワークインフラの分野における現地での研究・開発・製造を推奨または義務付ける産業政策に関する投資機会を評価する。(デジタル主権)
- 一貫性を欠く気候政策が国境を跨ぐ事業間の相互運用可能性や長期的なサステナビリティ戦略に及ぼし得る影響を精査する。(気候政策と競争)

戦略的な洞察力を働かせ、将来の不確実性に対するレジリエンスを強化する

地政学的対立を背景に、世界の事業環境は今後、変動性と不確実性が増していくでしょう。シナリオ分析や机上演習など、戦略的に先を見通す手法を活用することで、経営幹部は、将来の不確実性を体系的に管理することができなり、戦略的意思決定における自信が高まります。鍵となる対応策

- 同時進行的な各国のエネルギー転換が企業の戦略やコンプライアンスにいかなる影響を与える可能性があるか認識し、投資判断において再生可能エネルギーの利用可能性と魅力度を検討する。(地政学的エネルギーに関する新たな力)
- どの新興国市場が最大のビジネス機会をもたらす可能性が高いか分析し、市場の参入・拡大あるいは撤退の際の最適なシナリオを検討しておく。(新興国市場の統合)
- 将来に見込まれるさまざまな紛争シナリオに対するレジリエンスを強化するため、事業拠点の移転や事業運営の変更について現時点での実行可能性を見極める。(戦争と紛争)
- 新たなスキルセットの醸成・強化ならびに事業上のレジリエンス強化に向けて、研究開発計画と投資を再考する。(宇宙政治と宇宙経済)

ステークホルダーと積極的に関わり合いながら戦略を形成・維持する

選択的グローバリゼーションの時代が到来し、地政学、経済政策、さまざまなセクターにおける企業戦略などにおいて複数のシナリオが考えられるようになりました。このような時代においては、戦略的政治的側面の重要性が高まる一方です。経営幹部は、政策立案者、規制当局、市民グループ、従業員、投資家、顧客といったステークホルダーと積極的に関わり合うことで、これに伴う責任やリスクを組み込んだ戦略を策定・調整することが可能になります。鍵となる対応策

- 社内外の機微な政治的課題に対処するためのコミュニケーション戦略を策定し、地政学的動向に起因する事業リスクやレビューションリスクを軽減する。(ポピュリズム政策の影響)
- 貿易・産業団体、投資家などのステークホルダーと協力して、潜在的な税制改正の影響を明確化しつつ、政府が効率的な税制政策を形成するのを後押しする。(課税に関する難題)
- 移民の経済的妥当性を政府に訴え、人材の獲得と維持につながる柔軟な労働移動の枠組みの設立を後押しする。(人口動態からみえる分断)

1. ポピュリズム政策の影響



世界的な選挙イヤーとなった2024年には、一部の国においてポピュリズム的政策の支持者や反主流派、与党に対抗する党派が勢力を拡大しました。代表的な例としては、政府与党が過半数を割り込んだ南アフリカ共和国やインド、ドナルド・トランプ氏の米国大統領再選などがあります。多くの主流政党がよりポピュリズム的な政策の導入を進めている中にもかかわらず、このような状況が生じています。この潮流の根底にあるのは、長年にわたり醸成されてきた経済格差です。この問題は、世界金融危機、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミック、高インフレの一因となった紛争の勃発や激化を経て深刻化する一方です。また、移民問題に対する脅威認識や、より広範な国民としてのアイデンティティーの問題も、一部の国ではポピュリストの訴えに拍車をかけました。**2025年は、こうしたポピュリズムの拡大を受け、保護主義政策の強化や移民制限、グリーン政策への圧力などの動きが高まることに加え、政府機関が弱体化することも予想されます。**

保護主義的な貿易・産業政策は今後も、ポピュリズムの影響下にある政権の優先事項になると予想されます(「[デリiskingと依存関係](#)」参照)。米国は、引き続きこのような政策の導入において他国に先行すると考えられます。第2次トランプ米政権は、関税の大幅な引上げや、重要なサプライチェーンと製造拠点のリショアリングを目標に掲げています。新体制に刷新された欧州委員会も、関税などの防御的な貿易政策の導入を増加させ、戦略セクターへの海外直接投資に対する監視を強化するでしょう。新興国市場でも、メキシコやインドネシアをはじめとする国々で資源セクターへの国家の関与が拡大し、高付加価値製品・サービスの国内生産を求める資源ナショナリズムが高まっています。新興国におけるこうした潮流は、今後さらに拡大していくでしょう。

また、多くの移民受入国では、一部で特定の専門技能を備えた人材を呼び込む取組が続くものの、移民の制限がポピュリストの優先事項になると予想されます(「[人口動態からみえる分断](#)」参照)。こうした傾向は、多くの国・地域で極右政党の支持者が増加している欧州で顕著になる

とみられます。多国籍市場調査会社イソス(IPSOS)は、反移民感情が最も高まっているのはスウェーデンとドイツであると報告しています。EUおよびその他の国々が、欧州外での難民申請を含む移民の抑制に向けて追加措置に乗り出す可能性もあります。そして米国については、トランプ政権が、特にメキシコとの国境において、移民抑制のためにさまざまな手段を講じると予想されます。これに加え、一部の移民の強制送還や、特定の国からの入国禁止措置の強化が行われる可能性もあります。

気候政策は、環境保護主義に反対する思想や短期的な家計への不当な負担といった経済的懸念の双方から圧力を受けることになりそうです(「[気候政策と競争](#)」参照)。欧州では、「グリーンディール」政策の規制の一部(2035年以降の内燃機関エンジンの禁止など)が軽減または撤回される可能性があります。米国では、トランプ大統領が、石油・天然ガスの生産に有利な方向への規制の転換とグリーンテクノロジーへの支援削減を表明しています。また、インドネシアでは、2025年に森林破壊が再び加速することが懸念されています。そして、カナダでは、2025年10月に予定されている総選挙後の首相候補として有力視されているピエール・ポワリエーヴル保守党党首が、炭素税の廃止を主張しています。

欧州などでは、ポピュリストや過激な主張をする政党が勢いを増しています。こうした動きは、より不安定な、少数与党による連立政権の誕生を惹起(じやっき)し、新たな政策の決定や実行に影響が及ぼす可能性があります。一部の国では、ポピュリズムの台頭によって政府機関が弱体化する恐れもあります。例えば、メキシコでは直近の司法改革案に対し国外から懸念する声が数多く上がりました。メキシコに限らず、今後、他の国々でも政府機関を弱体化させる動きが見られるでしょう。例えば地方選挙に勝利した野党の指導者が自らの権力を確立するために国家機関の力をそぐ行動に走る可能性があります。

未来を形づくる地政学的行動

■ 移民政策に関連して生じる人材リスクを評価する

反移民感情が増し、一部の国・地域では、国外人材の呼び込みが難しくなると予想されます。場合によっては、低賃金労働を厭(いと)わない移民労働者の受け入れ拒絶を求める声が増大する可能性もあります。また、移民政策の厳格化で、企業が外国人従業員の労働許可証を取得することが難しくなることも予想されます。そうなれば、あらゆるスキル層で生じている現在の人材不足はさらに悪化するかもしれません。こうした状況に鑑み、企業は、事業全体における外国人従業員への依存度を評価する必要があるでしょう。その際に、反移民感情が強い傾向にある国・地域には特に留意することが重要であり、評価結果によっては、労働力の利用可能性を考慮し、事業の立地を再考する必要があるかもしれません。直近の事例として、サプライチェーンの分散化を進めてきた複数のグローバル製造企業は、中欧や東欧に進出した際に、代替立地の評価軸として人材のスキルと獲得可能性を考慮しています。

■ シナリオ分析を用いて政策の不確実性に備える

世界的な選挙イヤーとなった2024年には、多くのグローバル企業が、主要地域での政策変更の可能性を評価するためにシナリオ分析を活用しました。2025年もシナリオ分析に基づく対応の検討が欠かせないでしょう。選挙が終わった今、特に複数政党制の多くの国では小規模政党が出現し、既存政党の支持層を奪って勢力を拡大していることを背景に、政治を主導する役割が分裂・断片化しています。このような状況は、与党勢力の衰退を招く可能性があ

ります。そうなれば、与党は、政策の実施が困難になったり、従来の政策方針の転換を迫られたりするでしょう。こうした政治力学は、政策の逆戻りや予期せぬ変更が生じるリスクを高めます。経営幹部は、自社の政策モニタリング・政府対応部門について、不確実性が増す政治・政策環境下にあっても効果的に業務を遂行するのに十分なリソースが配分されるよう図る必要があるでしょう。

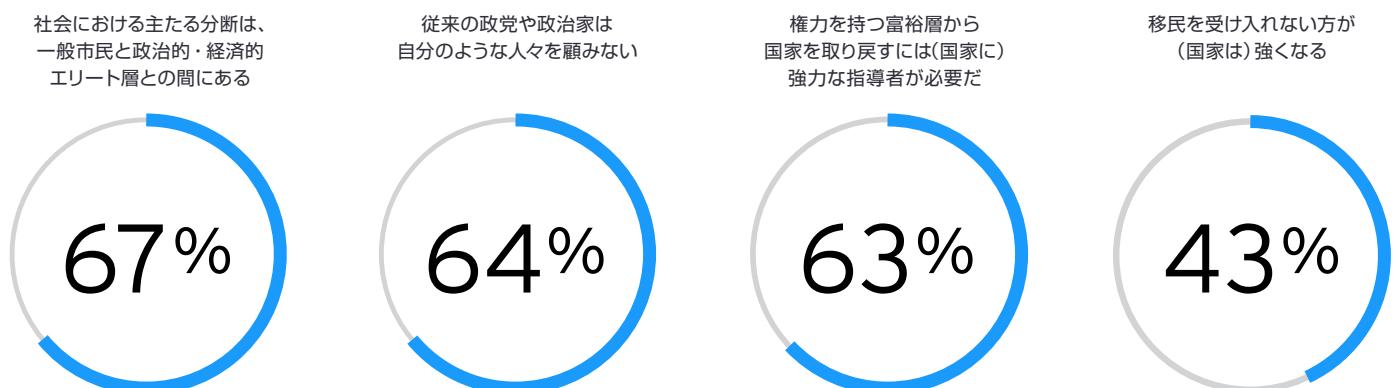
■ 社会不安とレピュテーションリスクに備える

選挙を機に一段と勢いを増しているポピュリズム政党の存在は、社会改革を求める活動に拍車をかけており、今後、事業環境の二極化が進むことが予想されます。また、企業や投資家が、二極化する政治的主張の一方、または特定の政治活動に関与した場合、レピュテーションリスクの増大が見込まれます。企業は、自社の事業や評判を阻害する可能性のあるリスクを評価し、軽減策を検討する必要があるでしょう。その際に、包括的なコミュニケーション戦略を用いて、社内外の機微な政治的課題の対処方法について評価することが重要となります。一例として、欧州のあるライフサイエンス企業は、EYの支援の下、イノベーションや貿易などの分野で急速に変化する政府の優先事項に合わせて新たなグローバルおよび地域レベルの公共・広報戦略を策定しました。

「ポピュリズム政策の影響」の動向から最も影響を受けるセクターについての詳細は[こちら](#)をご参照ください。

図2:無力感や疎外感を抱く人々が世界で過半を占める中、ポピュリズムが拡大している

以下の記述に同意した回答者の割合の世界平均



出所: Ipsos Populism Survey 2024. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-02/Ipsos-Populism-Survey-2024.pdf>

2. 課税に関する難題



世界各国の政府は、公的債務残高の高止まりや増大への対処に腐心しています。国際通貨基金（IMF）は、世界の公的債務が2024年末に100兆米ドルに達するとの予測を示しました。経済協力開発機構（OECD）加盟国の政府債務対GDP比の平均も、2019年の104%から、2023年には113%に上昇しました。また、アフリカ開発銀行のレポートによると、アフリカ各国の政府債務対GDP比は約60%で安定して推移しているものの、対外債務の債務返済費用の増大は続いている。2024年の世界的な選挙イヤーが過ぎ去った現在、各省政府は、政治的には不人気で、経済的にも賛否両論である緊縮財政政策を回避しつつ、高水準に膨らんだ債務に対処しようとしています。2025年には、各省政府は、債務負担残高を減らすために、法人、資産、高所得世帯への増税をはじめとする代替戦略を模索するでしょう。

財政赤字、政府債務水準の上昇、および課税に関する政治的・政策決定を行うには、すでに一定水準の公的サービスや社会福祉に慣れ親しんだ市民の期待を考慮しなければならず、一筋縄ではいかないというのが現状です。こうした水準が目に見えて低下した場合、国民の反発や社会不安、さらには選挙などによる政権交代につながる可能性があります（「[ポピュリズム政策の影響](#)」参照）。特によりポピュリズム的な政策が求められる状況下にあっては、各省政府は、公的サービスに目立った影響を及ぼすことなく債務を削減できる、革新的な解決手段の考案を迫られています。

多くの政府が検討を進めている政策の1つが、富裕層と企業に対する増税です。こうした政策は多くの場合、低・中所得層の負担の増大を回避できるため政治的アピールになります。一例として、フランス政府は2025年度予算に、大企業に対する120億ユーロの増税案と富裕層に対する20億ユーロの増税案を盛り込みました。また、英国政府は、国

民保険料の雇用者負担率引上げによる企業への実質増税や富裕層に対する増税を目指しています。

検討されている他の政策としては、課税の抜け穴封じや徴税の効率化が挙げられます。例えば、ある報道によると、中国の税当局は富裕層の海外投資収入に対する既存の課税について徴収を強化しています。また、アジア太平洋地域の一部の国では、優遇税制や租税条約に関する透明性を高める措置を強化しています。このようなアプローチには、政府が公平性の向上に取り組んでいると一般国民に示すことができるという点でもメリットがあります。

他方、特定の産業を対象とする課税に目を向けている政府もあります。特に、大手テクノロジー企業に対するデジタルサービス税や炭素集約型産業に対する環境税は、さまざまな国・地域で導入または検討されています。2024年には、チリが鉱区使用料税を、カナダがデジタルサービス税を導入しています。

他方で、すべての政府が政策に関して同じ選択をするとは限りません。この潮流に逆行する政府もあるでしょう。中国を見ると、中央および地方政府の債務水準の上昇に対しては一部のエコノミストが引き続き懸念を示しているものの、政府は景気低迷に歯止めをかけるため、中央政府の債務の増加に踏み出しているとみられます。アルゼンチンは、激化するインフレを抑制するため、財政緊縮政策を継続すると予想されます。また、米国のトランプ政権は、失効期限を迎える「[2017年減税・雇用法](#)」（いわゆるトランプ減税）の条項の大部分またはすべての期限延長、およびさらなる法人税率引下げを求めて下院に圧力をかけると予想されます。

未来を形づくる地政学的行動

■ 政府債務の変動を財務計画に反映させる

多くの国・地域で、政府債務が歴史的に見て高水準になっていますが、政府と企業双方の資本のコストと利用可能性にこの影響が及ぶ可能性があります。そして、政府が債務返済費用に充てる予算の割合を高める必要が生じた場合、債務残高のさらなる増加や、経済成長を促し得る新規投資の見送りにつながる可能性があります。政府が財政支出の優先順位を変更した場合、企業は、自社の収益成長目標に及び得る影響を評価する必要があるでしょう。最悪の場合、政府債務が維持不能の水準に達し、政府債務危機を惹起する恐れがあります。経営幹部は、資金調達に問題が生じた際に運転資金を確保できるよう、シナリオに基づく計画や緊急時対応計画の策定に取り組むことも重要となります。そして、高リスクの新興国市場で事業を展開している企業は、政府債務危機が生じた場合の流動性および従業員の本国送還への影響に対処する危機管理チームの設置を検討することが推奨されます。

■ 自社の目的に沿うように税務・財務戦略を変化させる

多国籍企業は、各国の税務政策とBEPS2.0第2の柱の双方から影響を受けることになります。そのため、こうした企業では、自社のデータシステム、組織体制、税務上の義務、ならびにリスクや論争への対応方法の再評価が必要になるでしょう。すでに多くの多国籍企業が、自社の税務戦略に関する情報を含む税務データを自発的に公開し始めています。こうした取組は、ブランド、コーポレートシチズンシップ、透明性をめぐるステークホルダーとの良好な関係構築に役立ち、ひいては、株主価値の向上につながる可能性もあります。

す。特定の国・地域については、新たな報告要件の枠を超えて情報を公表することで、透明性や外部ステークホルダーとのエンゲージメントに関する企業目標全般の達成に寄与するという選択肢を経営幹部は検討する必要があるでしょう。

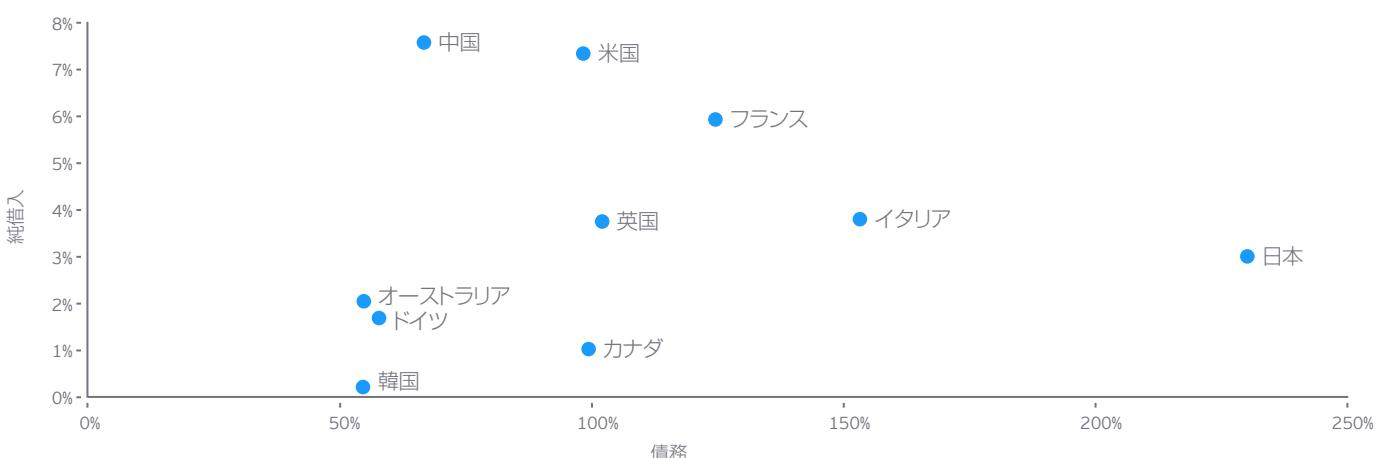
■ ステークホルダーとの関係を最適化する

多くの政府が、公共政策と増税とのバランスを取ろうとするでしょう。政策立案者、企業、投資家、一般市民の利害関係は複雑に絡み合っています。特に税務政策においては、企業はこれらのステークホルダーとの複雑な関係性にうまく対処する必要があります。政府に対して医療・福祉サービスの拡充を求める圧力が増しておらず、企業は、多くの国・地域で、増税に直面する可能性が見込まれます。税務政策の変更は、どのようなものであれ、勝者と敗者を生み出す潜在性を孕(はら)んでいます。それ故、企業は、貿易・産業団体や投資家をはじめとするステークホルダーと連携しながら、税務政策がもたらし得る影響を明確にする必要があるでしょう。特に、資産または資本の再移転の必要性が想定される場合には、こうした取組が重要になります。そして、経営者は、自社の税負担を最小化しようとしているのではなく、効率的な課税に向けた政策形成に対する協力や提案をしているのだと認識してもらえるよう努める必要があるでしょう。

「課税に関する難題」の動向から最も影響を受けるセクターについての詳細は[こちら](#)をご参照ください。

図3:多くの政府においてはすでに債務が高水準であるにもかかわらず借り入れを増大させており、新たな財源創出の必要性が高まっている

政府純借入(対GDP比)および政府債務(対GDP比)



注:データはすべて2025年の予測値。

出所:オックスフォード・エコノミクス、国際通貨基金、EYによる分析

3. 人口動態からみえる分断



多くの国・地域で高齢化が急速に進む中、労働力人口が減少し、公共財政に負担がかかっています。他方、新興国では若年層の割合が高く、こうした若者が労働市場の新たな労働力となった際に十分な就業機会を提供することができれば、経済が成長する可能性があります。しかし、現状では、そのような就業機会が不足しているため、社会不安や政情不安、越境移民等が生じるリスクが高まっています。[OECD](#)のレポートによると、2023年に加盟国に移住した移民数は過去最高の650万人に達しました。移民の受入国の多くでは、移民問題が社会の分断を招いています。2025年には、高齢者層と若年層のバランスや移民の動向が、[各国・地域](#)ならびに世界の政治的力学にますます影響を与えるでしょう。

先進国および中国など的一部の新興国では、2025年に就業者の大部分が退職年齢になる一方で、労働力市場への新規参入者数が限られるため、労働力市場の逼迫(ひっぱく)が予想されます。特に、[高齢化](#)が進む日本(65歳以上の人口比率30%)、韓国(同18%)、中国(同14%)などの国では、人口動態に起因する圧力と高齢化による[従属人口指数](#)の上昇が深刻化するとみられます。また、EU(同22%)では、2025年に永続的な人口減少が始まり、多くの国で生産年齢人口が人口全体よりも速いペースで減少するという衝撃的な予測を示しています。こうした状況は、スキルを備えた若い人材の獲得競争を激化させ、結果として特定の移民を認める政策や労働力人口の維持につながる優遇措置が導入される可能性があります。

医療費や年金による財政負担が増大する中、年金支給額の引下げや増税などの支出削減策の導入を目指す政府が増加することが予想されます。[OECD加盟国](#)では、過半数が現政権下で定年退職年齢の引上げを予定しており、2025年には中国でも実施される見込みです。こうした改革は、2023年にフランスで定年退職年齢引上げが決定された後に

広がった抗議活動が示すように、政治的論争を巻き起こしたり、社会不安を増大させるリスクになったりする可能性があります。一部の国・地域では、従来の退職年齢を大幅に超えて[労働力市場にとどまる](#)高齢者が増加することも予想されます。こうした動きにより、高齢者層の経済的生産性をより長期に活用できることになりますが、他方で若年層の就業機会が減少してしまうという懸念が生じる可能性があります。

国や地域により、若年層は就業機会の不足に対して引き続き不満を抱くことになるでしょう(「[ポピュリズム政策の影響](#)」参照)。中国が数十年にわたり若年労働力を活用して世界的な製造大国へと変貌したことからも明らかであるように、若年層は経済成長の強力な原動力として有望です。しかし、反対に就業機会が十分ではない場合には社会不安につながるリスクも存在します。このような状況は、2025年も引き続き越境移民を促す要因になると考えられます。特に、経済力が低く政府の統治能力が不十分な地域(25歳未満の人口が全人口の40%を超える、サハラ以南のアフリカや中米の一部の国など)では影響が顕著に表れるでしょう。

先進国への移民は、労働力不足の解消や高齢化する人口の下支えのために必要な労働力と歳入の増加につながる可能性がありますが、ポピュリズム政策の影響を考慮すると、移民受入国では、今後も社会を二分する政治問題になると考えられます。2025年には、米国やカナダで、移民管理の厳格化に関する政策論争が拡大するでしょう。また、ドイツでは、反移民感情の高まりを受けて、移民問題が連邦議会選挙の中心的争点になるでしょう。移民政策に関する見解はEU内でも相違が見られ、これが加盟国間の結束を阻害するでしょう。今後、移民の流入出を自国の地政学上の目的のために利用しようとする国・地域が増加すれば、地政学的な緊張や各国・地域の社会不安のリスクはますます高まるでしょう。

未来を形づくる地政学的行動

・社会政治的不安定性のリスクに備える

社会不安のある地域での若年層の増大や先進国の高齢化のような、人口動態に起因する圧力は、政情不安や移住のパターンの変化などを引き起こし、ひいてはサプライチェーンの混乱や売上・収益成長の鈍化を招く恐れがあります。社会不安は、事業リスクやコンプライアンスリスクを増大させ、特に、規制が厳格化している国や社会的な緊張が高まっている国ではそうしたリスクが顕著になるでしょう。人件費の上昇や、移民による労働力の利用可能性の変化で、人材戦略の複雑化に拍車がかかるでしょう。企業にとっては、社会的・政治的な外部環境リスクを回避し、事業の安定性と継続性を守るために対応策として、**堅固なリスク管理**枠組みと緊急対応計画を策定することが非常に重要となるでしょう。

・社内労働力のレジリエンス向上と人材戦略に優先的に取り組む

人口動態の変化に伴う政策は、人的資本に大きな影響を及ぼすでしょう。特に、高齢化が進む国・地域では、人材不足により、人件費の上昇や**スキルを有する人材の獲得**の困難化が顕著になると考えられます。移民政策が厳格化すれば、国境を跨ぐ労働移動が制限され、グローバルな事業活動や、サプライチェーンが混乱すると考えられます。こうした状況下では、企業は、成長の鈍化や採用コストの上昇、コンプライアンスリスクの増大などの問題に直面する可能性があります。

さらに、戦略セクターに属する企業には、国家安全保障に関連する業務への自国籍の人員の配置など、より厳格な人事コンプライア

ンスが求められる可能性があります。そのため、経営幹部は、人材の定着・育成のための戦略を積極的に策定・実行し、採用活動においても世界的に広く展開することが求められます。また、機会を捉えて、移民の増加による経済的メリットや柔軟な労働移動の枠組みの必要性を政策立案者に訴えかけることも重要です。

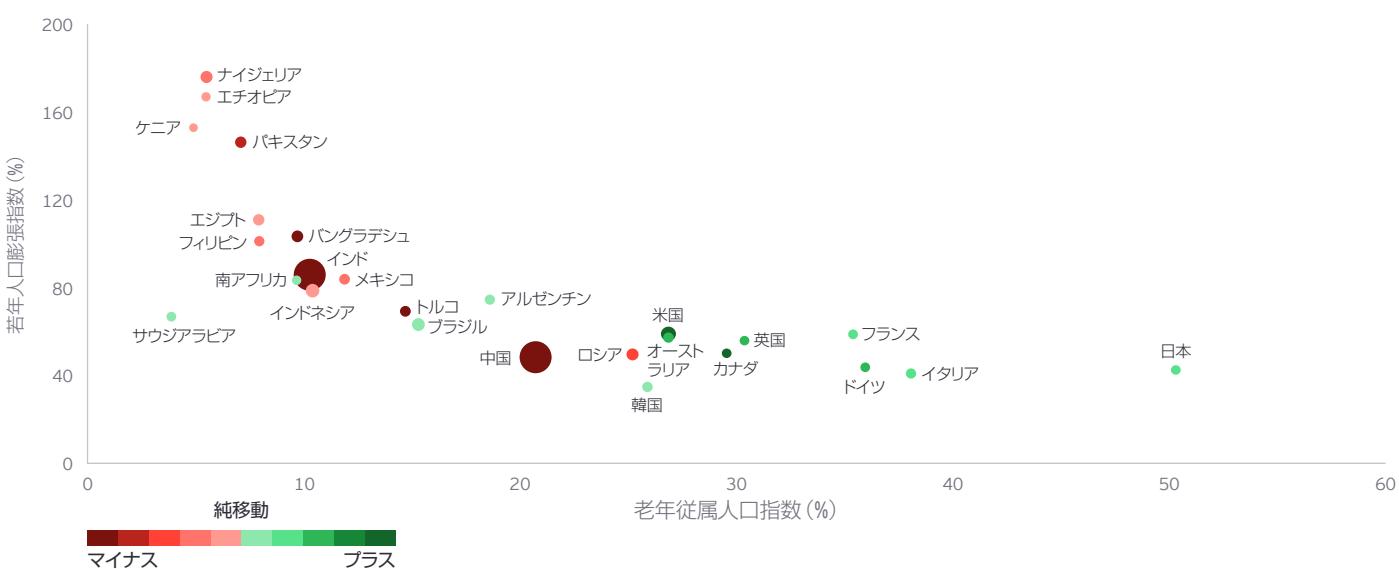
・投資戦略と市場参入戦略を調整する

人口動態の変化により、各国・地域の市場潜在力と投資リスクが変容する可能性があります。先進国では、人口の高齢化によりさまざまな製品・サービスにおいて消費者の需要が変化することで、医療、保険などのセクターに事業機会が訪れると言われます。サハラ以南のアフリカや南アジアのような若年層の多い地域では、一部の製品群に新たな成長機会があるとみられますが、他方で政治的・経済的リスクが高まるリスクがあります。また、移住のパターンや規制が変化することで、市場の安定性が影響を受ける、国外送金サービス関連の機会が創出される可能性もあります。企業は、新たに生まれる機会の取込みと、変化の激しい市場でのリスク軽減に向けて、**市場参入計画**の見直しや高成長地域への投資の集中、柔軟な戦略の採用などに注力する必要があるでしょう。

「人口動態からみえる分断」の動向から最も影響を受けるセクターについての詳細は[こちら](#)をご参照ください。

図4:年齢層別人口構成および純移動のパターンを見ると、人口動態に起因する圧力は明確に存在しており、これがさまざまな政治的リスクをもたらしている

年齢層別人口動態(全人口に対する割合、国別)



4. デリスキングと依存関係



各国政府の間で、国家安全保障と経済的目標を戦略的に融合して、産業政策や保護主義的な貿易を通じた重要物資の国内生産拡大を目指す動きが拡大しています。グローバル・トレード・アラート(Global Trade Alert)によると、政府の貿易介入件数は過去5年間に200%超、過去10年間では400%近く増加しています。経済の流れが地政学的な線引きによって分断されたり、「コネクター国(有利な位置にあり、主要経済圏と特恵貿易協定を締結している新興国)」によってその経路が変更されたりしています。2025年には、各国政府が経済安全保障上の措置を加速することで、企業や国境を跨ぐサプライヤー関係はますます複雑になるでしょう。

経済安全保障政策の多くは、先端テクノロジー（「[デジタル主権](#)」参照）やエネルギー転換テクノロジー（「[気候政策と競争](#)」参照）などの戦略産業における国内競争の促進や国内生産の拡大を意図しています。EUは2025年も引き続き、2024年に開始した、投資スクリーニングの強化措置などが含まれる経済安全保障戦略を実行するでしょう。欧州委員会は、2024年10月に実施された、中国製電気自動車（EV）に対する関税の最大45%引上げのような、新たな関税を導入する可能性があります。欧州では2024年に複数の選挙で右派政党が勝利しているため、2025年に経済安全保障措置が拡充される可能性が高まることが想定されます。

米国では、2024年にバイデン前政権が、エネルギー、建設、半導体の各セクターにおける多数の中国製品に対して、新規関税の導入や関税の引上げを実施しました。トランプ政権は、これまで提言した通り、米国に輸入される製品すべてに対して少なくとも10%、中国製品とメキシコ製品に対してはさらに高税率の一連関税を課そうと模索する可能性が高いです。物品貿易の赤字が、米国によるこうした貿易政策を左右する要因になるでしょう。中国、メキシコ、カナダ、ベトナム、ドイツなどが、米国のかかる貿易政策の変更による負の影響の矢面に立たされています。

新興国の多くは、「コネクター国」となり、中国、EU、米国を含むすべての主要国・地域との貿易・投資の流れを維持することを目指しています。こうした国々の政府は、今後も競って民間投資を呼び込もうとするでしょう。例えば、インドは、13の主要セクターにおいて国内生産の促進を目指しており、現行の生産運動型奨励策を今後も継続すると見込まれます。また、メキシコのクラウディア・シェインバウム新大統領は、ニアショアリングが2025年の経済戦略の重要な要素になると明言しています。直近のEY CEO Outlook Pulse調査において、CEOが選ぶ今後1年間において有望な資本投資先の第4位（コネクター国中では第1位）にメキシコが挙がっていることからも明らかなように、米国市場に優先的にアクセスできることが引き続きメリットになるでしょう。

国連貿易開発会議（UNCTAD）によると、東南アジアは3年連続で海外直接投資（FDI）先として首位になっていますが、新興国の中では、今後も東南アジアが最大のFDI先になると予想されます。この背景にあるのは、東南アジア諸国によるFDI推進に向けた政策、地域内の経済的統合の拡大、さまざまな国との貿易協定（「[新興国市場の統合](#)」参照）です。ASEANはこの成果を足掛かりにさらなる投資拡大を目指しており、サステナビリティに関連する主要セクターのバリューチェーン全体にわたる投資誘致に向けて、「地域投資促進行動計画2025-2030」を新たに発表しました。

新たに公表されたEYのリサーチによると、アラブ首長国連邦、サウジアラビアなどの湾岸協力理事会（GCC）加盟国の中でも、各国政府が自国産業の多様化、先端テクノロジー・クリーンエネルギー産業の推進、高技能職の創出を目的とする国家的な開発戦略を進めていることを受け、FDIが急速に拡大しています。

未来を形づくる地政学的行動

■ 投資戦略を拡充する

今後も、世界的主要国およびコネクター国の政府は、特に先端テクノロジーやエネルギーなどの戦略セクターについて、国内生産を奨励または義務化する産業政策の導入を継続するでしょう。経営幹部には、関連する税の軽減措置や補助金、政府保証付き投資を活用する機会を探ることが推奨されます。また、多国籍企業が新規市場や現地の専門家へのアクセス、サプライチェーンの拡大を目的に現地企業との連携を目指す中、コネクター国を本拠とする企業が戦略的アライアンスや買収の対象として貴重な存在になる可能性があります。EYが関わったグローバルライフサイエンス企業がサプライチェーンの一部を東南アジアに移転するにあたり、新たな規制環境への対応および現地企業のノウハウ活用を目的に現地企業と協力関係を築いた事例もこれを示す例の1つであると言えるでしょう。

■ サプライチェーンの多様化を受け、透明性の担保を優先事項にする

米国、EU、中国では、経済安全保障政策の導入が相次ぐ一方で、コネクター国では公的な投資奨励措置が講じられています。こうした中、地政学上のあらゆる経済ブロックに本拠地を置く企業の多くが、サプライチェーンの一部を、東南アジア、インド、欧州・中南米の新興国に移転するとみられます。潜在的には、サプライヤー関係の新規開拓または簡素化により、自社が負う地政学的リスクを軽減する機会は存在します。しかし、新市場への分散を進めても、自国と地政学的に対立関係にある国企業や製品に起因するリスクを

軽減できない場合もあります。多様な製品を製造するある韓国企業が地政学的リスク軽減のために事業資産を移転する一方で、その後も原材料のサプライヤーに起因する地政学的リスクにさらされ続けている事例もその一例と言えるでしょう。こうした事例は、分散化が進む自社のサプライチェーンを経営幹部が十分に把握しているかどうか確認する必要性を浮き彫りにしています。

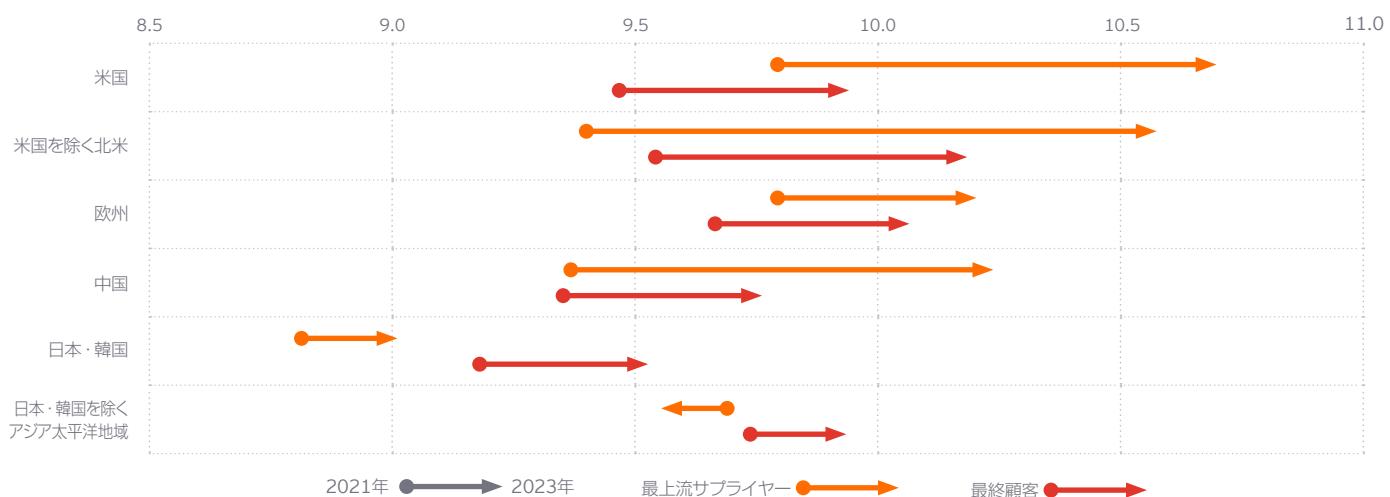
■ 取引・財務戦略を経済的な依存の変化に応じて調整する

企業は、地政学的緊張から生じるリスクを軽減するため、貿易制限や関税の急増に対応して、自社のグローバルな取引戦略およびサプライチェーン全体の資金関係を再評価する必要があるでしょう。分散化を優先している企業に対しては、サプライチェーンの再構築戦略の検討および関税の影響回避策としての金融商品の活用が推奨されます。同様に、財務部門は関税が製品の価格戦略に及ぼす影響を考慮する必要があるでしょう。また、貿易に関する規則が世界中で変化し、サプライチェーン関係が複雑化する中、経営幹部はコンプライアンスの遵守状況を検証することも忘れてはなりません。ある大手電機メーカーが、製造面でアジアへの依存度を低減しようとした際、新市場での直接税・間接税の影響や関税などの重要要因を包括的に把握するため、デジタル・サプライチェーン・モデルを活用したのはこの一例と言えるでしょう。

「デリシキングと依存関係」の動向から最も影響を受けるセクターについての詳細は[こちら](#)をご参照ください。

図5: サプライチェーンの最上流サプライヤーから最終顧客までの距離が伸びるにつれ、グローバルな依存関係は一層複雑化する

グローバルなバリューチェーン(仲介企業数別)



出所: 上図は、H. Qui他著、「Mapping the realignment of global value chains」、BIS Bulletin No. 78, 2023, Graph 5Bを基にEY作成。
図のフォーマットは調整されているが、データは元の図と一致している。

5. デジタル主権



AIシステムの急速な発展と普及を背景に、半導体、データ、ネットワークインフラの戦略上の重要性が高まっています。その結果、デジタル主権（「国家が、自国内に存在するデジタルなデータ、ネットワーク、ツールに対して、外国のハードウェアおよびソフトウェアに依拠することなく統制できる能力」と定義される）が各国政府の目標となっており、その重要性は増す一方です。**2025年には、デジタルテクノロジーのハードウェアおよびソフトウェアの戦略的重要性の高まりを背景に、各國政府は関連の政策や規制によりデジタル空間を統制下に置き、地政学的に対立する国からのデリスキングを図ろうとするでしょう。**

AIの地政学が主な要因となって、各國政府は自國のAIエコシステムの革新と拡大を目指すでしょう。その目標は、AIについての自立性向上、および地政学的に対立する国・地域に立地する関連サプライチェーンのデリスキングです。半導体とその原材料は引き続き、輸出管理と投資奨励策の焦点になるでしょう。一例としては、米国とEUが、自國・地域内の半導体生産を促進するため [CHIPS法](#) や欧州半導体法の施行を進める中、中国は直近において勢いづく国内半導体生産をさらに拡大するでしょう。また、インドやサウジアラビアなどの他国の政府も、同様に生産能力の構築を目指すでしょう。

AIシステムを訓練し、そこから価値を引き出すにあたってデータがどれほど重要かを考慮すると、データのローカライゼーションと保護主義的措置が継続される可能性が高いでしょう。米国では **2024年にデータプローカーによる個人を特定できる機微情報の中国、北朝鮮、ロシア、イランへの移転を禁じる法令が成立しましたが、規制当局は、この執行を継続するとみられます。同様に、EUも、野心的なデータ規制の導入を続けるでしょう。中東、南米、アフリカでも、引き続き規制の厳格化が進むと考えられます。サウジアラビアで先般、適切なデータ保護措置がない場合の個人データの外国人・外国企業への移転または開示に関する規制が厳格化されたこともその一例です。**

多国間の関係では、世界貿易機関（WTO）が「[電子商取引に関する協定（暫定）](#)」の拡充を目指すでしょう。この協定は国境を跨ぐ電子商取引の推進を目的としており、日本、オーストラリア、シンガポールが中心となって交渉が進められています。ただし、この協定では、国境を跨ぐデータの自由な移転やデータのローカライゼーションを求める国との要件設定の禁止は規定されていません。従って、協定が発効しても政府は今後もそのような措置を継続できることになります。

また、ネットワークインフラ（ネットワークの接続性と通信を可能にするハードウェアおよびソフトウェア）の安全性とガバナンスも、各國政府の優先課題になるでしょう。AIセクターにとってこのようなインフラが重要性を増していることは、米国で大規模なデータセンターや電力インフラの開発を連携して進める省庁間タスクフォースが新たに設立されたことからも明らかです。さらに、政策立案者は、サプライチェーンのネットワークインフラに関してもデリスキングの取組を継続するでしょう。そのような取組の例には、敵対関係にあるとみなされている国に本拠地を置く企業に対して、ネットワークの材料・部品の供給を禁じる措置が挙げられます（「[デリスキングと依存関係](#)」参照）。これらは、サイバーセキュリティと物理的セキュリティの両方を含む、ネットワークインフラの安全性を確保する取組の一環として行われています。物理的セキュリティについては、近年、[海底ケーブルの破壊工作](#)とみられる事象を受け、懸念が高まっています。

一部の政府は、ネットワークインフラに対する統制も、自國の安定性を維持するための手段の1つと捉えています。AccessNowによると、政府によるインターネット遮断は、2023年には39カ国で発生しており、その5年前の28ヶ国と比較して増加しています。このように情報の流れを制限するために実施されるインターネットや電子的通信の意図的な遮断が発生する可能性が特に高いのは、紛争地域、ならびに選挙や大規模な抗議活動などを含む政治的対立が生じている時期です。

未来を形づくる地政学的行動

■ データとテクノロジーについて堅固なガバナンスを確立する

国際的な枠組みに関して一定の進展は見られるものの、データのローカライゼーションと保護に関する法規制の拡大により、社内・会社間双方における国境を跨ぐデジタルアーキテクチャやデータの共有はさらに難しくなるでしょう。経営幹部は、主要国・地域におけるデータとAIに対する新たな法規制案、およびそれらの構成と施行の内容を常に把握しておく必要があるでしょう。また、AI、データ、関連する知的財産権について堅固なガバナンス枠組みを確立することにより、関連の取引、投資、データ利用に関して該当する規制へのコンプライアンス遵守状況を検証することも必要です。さらに、履行しなければならない契約上の義務が、デジタル主権関連規制または他のステークホルダーの新たな期待の影響を受ける可能性もあります。先を見通し、企業のデータ、サーバー、保管、暗号鍵保存の場所を柔軟に調整する能力が不可欠です。

■ デジタルおよびテクノロジー関連のサプライチェーンを再評価する

デジタルおよびテクノロジー関連のサプライチェーンのオンショアリング、ニアショアリング、フレンドシヨアリングの勢いが強まる予想されます。その影響は、こうした製品を必要とするあらゆるセクターの企業に及ぶでしょう。多くの企業では、製品・サービスに使用したり、それらを通じて生成されるデータが増大したりしているため、データの制約または保護に関する政策や規制（「スマートカー」の部品や機能に関するものなど）が、バリューチェーン全体の事業

運営に広範に影響を及ぼす恐れがあります。西側諸国のインフラ事業を運営しているあるエネルギー企業が、政府調達の国家安全保障要件の厳格化に対応するため、サプライチェーンの地政学的リスクを評価しなければならなかつた事例もその一例です。経営幹部は、自社のデータとテクノロジーのバリューチェーンと、デリisking政策が混乱やコスト増を引き起こす可能性のある領域を詳細に理解し、[サプライチェーン戦略](#)を修正していく必要があります。

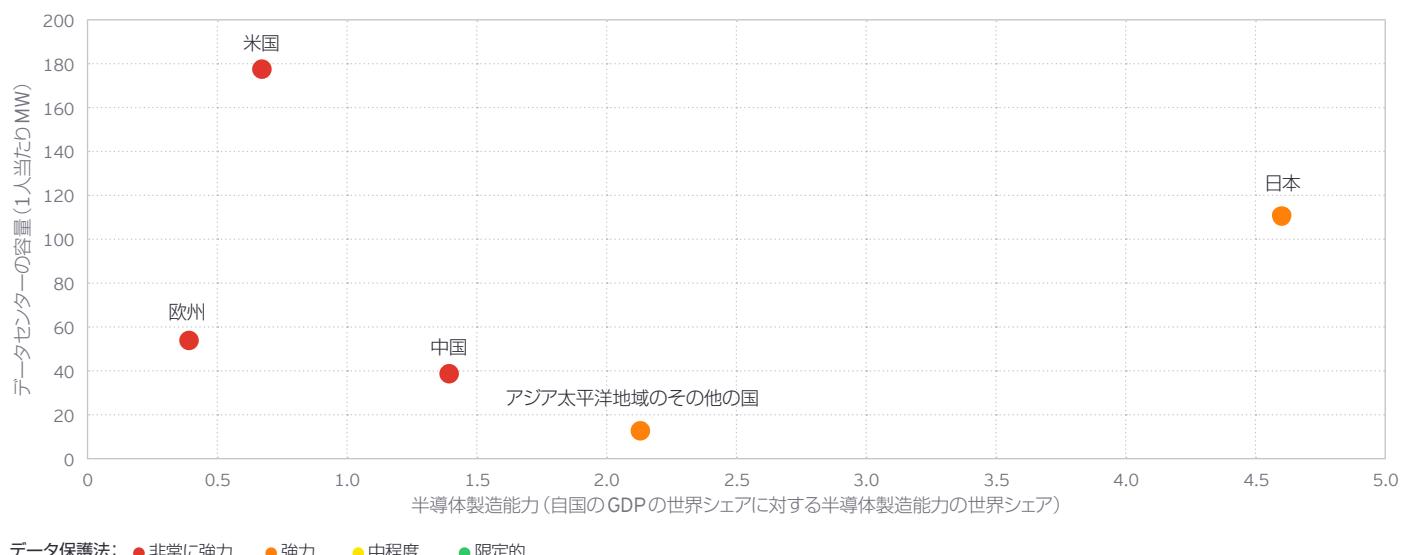
■ 地政学的情勢がもたらす投資機会を特定する

各国政府は、AIアルゴリズム、半導体、ネットワークインフラ、および関連するテクノロジー分野において、国内での研究開発や生産を奨励し義務化する産業政策を引き続き導入するでしょう。こうしたセクターに属する企業の経営幹部は、このような政策に関連して実施される資金面の奨励策、対象分野の補助金、政府保証付き投資に伴う機会を特定し、評価する必要があるでしょう。このような機会が最も確実で、かつ政治的リスクが低いのは、自国市場や自国の政府と協力関係にある地域の市場にある企業です。さらに、AIおよびネットワークインフラに依存する企業の経営幹部は、こうした投資の潮流を評価することで、最も大きな成長機会が見込まれる市場を特定することが推奨されます。

「デジタル主権」の動向から最も影響を受けるセクターについての詳細は[こちら](#)をご参照ください。

図6:データセンターおよび半導体製造の主要市場においてはすべて強力なデータ保護法が施行されている

データセンターの容量(1人当たりメガワット<MW>)と半導体製造能力(自国GDPの世界シェアに対する半導体製造能力の世界シェア)



注: 利用可能な最新のデータを使用。半導体製造能力のデータについては、米国のデータには北・中・南米のデータが、欧州のデータには、欧州、中東、アフリカのデータが反映されている。

出所: International Data Corporation (IDC)、SEMI、国際通貨基金、DLA Piper、EYによる分析

6. 気候政策と競争



近年、世界のエネルギー市場が政治的リスクによって多大な影響を受け、また頻発する気候関連災害により人的および財政的損害が増大する中、多くの政策立案者にとってグリーンテクノロジーが「戦略的」なものになっています。クリーンエネルギー分野の投資拡大は40%に上ります¹⁵。パリ協定下において自国の気候戦略を見直す国が200カ国近くに及ぶ中、2025年はこの分野の政策が焦点になるでしょう。しかし、広義の経済成長や競争力向上を優先したい場合、あるいは気候変動対策がこうした取組に負の影響を与えると認識している場合、政策立案者は気候政策の優先度を引き下げるでしょう。競争的観点から最重要視される経済、地政学、価格という潜在的に拮抗（きつこう）する3つの力が各国の2025年の気候政策を突き動かすでしょう。

第1に、各国政府は、経済的競争力を強化するために、国内のグリーンテクノロジーへの投資を継続するでしょう。米国では、トランプ政権が未配分の気候変動対策向け資金を化石燃料開発に配分する可能性はあるものの、すでに配分された資金インフレ削減法に基づく投資資金は予定通り使用される見込みです。新たに選出された欧州委員会は、クリーン産業ディールを発表予定で、これに基づき2030年までに3,800億米ドル規模の計画を進め、調達の際には欧州の事業者を優遇する予定です。また、中国では、2025年に太陽光発電と風力発電に対する5,000億米ドルの投資が計画されており、さらに、2030年までに、電力網の機能増設に8,000億米ドルを投資する予定です。オーストラリア、[ブラジル](#)、[インド](#)、[日本](#)などの国でも、国内のグリーンテクノロジーへの投資を拡大する予定です。

しかし、気候に関する目標が経済成長と背反する場合、政策立案者は競争力を優先する可能性が高いと考えられます。EUは、競争力に対する主たる障害だとみなされている、環境に関する「規制の負担」の低減に働く可能性が高いです。また、炭素国境調整措置（CBAM）などの、世界的に平等な取引環境拡大の取組を続けるでしょう。米国では、トラン

プ政権が化石燃料の生産と輸出を増加させるとともに、未配分の気候関連資金の使途を関連分野に変更すると予想されます。また、2025年のCOP30の開催国であるブラジルは、輸出収入拡大のため、世界第4位の産油国になろうとしています。

第2に、世界の主要国の一部が、新興国への影響力を強めるため、競い合うようにグリーン経済の構築や気候変動に対するレジリエンス強化を支援する中、地政学的な競争が2025年の気候アジェンダにも影響を及ぼすでしょう。2025年には、中国が、アフリカにおける新規エネルギープロジェクト30件、および[中南米](#)と[アジア](#)でのプロジェクトなどを通じて、世界のグリーン開発への資金提供を増大させるでしょう。これに対抗してEUは、[ASEAN](#)や[中央アジア](#)などでグリーンインフラ開発を進めるでしょう。

また、地政学的な緊張は気候変動対策の進展速度にも影響を及ぼす可能性があります。ウクライナ情勢を契機にEUがエネルギー源の多様化に乗り出したように、対立や制裁がグリーン投資を加速させる可能性がある一方で、米国とEUは中国の鉱物資源と環境に配慮した製品の輸出への依存低下に向けて動いていますが、これによりエネルギー移行転換に要する費用と時間を増大してしまう可能性があります（「[デリiskingと依存関係](#)」参照）。新興国間でEUのCBAMなどの政策に対する抵抗があることも、気候に関する議論をさらに複雑にするでしょう。

そして、グリーンテクノロジーの価格競争力も、2025年の焦点になるでしょう。[EYの調査](#)によると、消費者の67%は、通常の製品よりもグリーンな製品を購入する経済的余裕がありません。一部の政府が、補助金などグリーン製品の価格引下げを目的とする奨励策を導入する可能性はありますが、財政赤字によりこのような奨励策を十分に実施することはできないかもしれません（「[課税に関する難題](#)」参照）。

未来を形づくる地政学的行動

■ サステナビリティ戦略を長期的なビジョンとして捉え継続的に取り組む

EUのESG関連報告要件の緩和や国・地域によって異なるカーボンプライシングなど、一貫性に欠けるサステナビリティ規制により不確実性が生じ、国境を跨ぐ相互運用の障害になっています。炭素税に見られるようなサステナビリティ対策に関する規制の巻き戻しは、一時的には財務負担の軽減につながるかもしれません、規制の予測不能性が高まる原因にもなるでしょう。2025年には、企業は気候政策の変更、特に大気汚染につながるテクノロジーの段階的廃止期限に関する政策変更により、クリーンテクノロジーに関する財務予測と投資計画に重大な影響が及ぶ可能性があります。そのため、関連の動向を注視する必要があるでしょう。さらに広く見れば、経営幹部は、気候分野の競争力を自社の長期戦略に組み込むことも重要となるでしょう。

■ 成長戦略を政府の優先目標に沿って修正する

2024年の世界的な選挙イヤーを経て、政策上の優先目標が変わり、政府の支援策や奨励策がこれまでとは異なる優先目標の下で見直される可能性があります。政府の奨励策やグリーンプロジェクトを対象とする低金利融資を企業が活用するには、政府が打ち出す新たな優先目標に沿って自社の戦略を修正する必要があるでしょう。これに関連した例として、欧州のクリーンテクノロジーセクターでM&Aを検討していた、米国を本拠とするある製造企業の事例があります。M&Aの判断を左右することになる、買収対象企業の母国政府のグリーン政策に関する政治的リスクについて、EYの

チームは助言を提供しました。インフラ企業や建設会社においては、[政府調達や官民連携の機会](#)、中でも電力網の機能増設などのエネルギーインフラに関連するものに目を配ることが重要となるでしょう。脱炭素化の目標または義務が低水準に収まっている企業の経営幹部は、このような政策動向を注視することでグリーン分野の長期的な成長機会が最大となる領域を見極める必要があるでしょう。

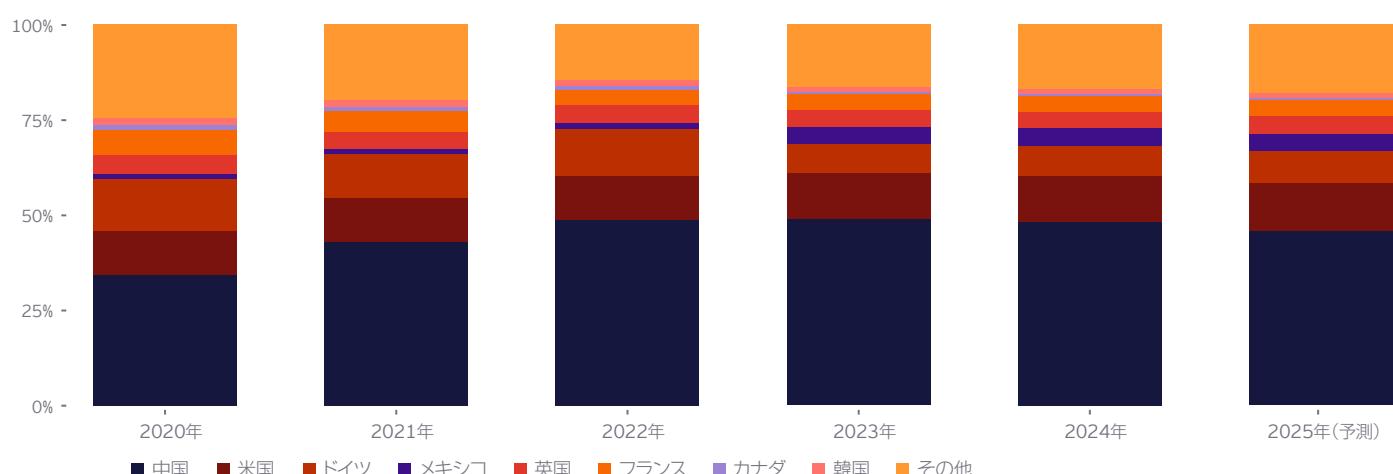
■ 気候分野の競争力をサプライチェーン戦略に組み込む

各国政府は、引き続き、地政学的に競争関係にある国・地域のデリiskingを企業に奨励または要求するでしょう。企業がサプライチェーンの多様化を進める中、経営幹部は、取引や市場参入・拡大を判断する際のデューデリジェンスの一環として、気候分野における自社の競争力を評価する必要があるでしょう。例えば、[対象市場のエネルギーミックス](#)は、現地のクリーンエネルギー容量、エネルギー効率戦略、化石燃料への依存度に応じて異なりますが、これが炭素排出削減目標の達成や、サプライチェーンのスコープ3排出量に関する報告などの、他市場における特定の規制への準拠ができるかに大きく影響します。また、クリーンエネルギー分野（風力発電や太陽光発電など）で比較優位性を有する国の企業はオーストラリアなどの国で投資機会を創出できる可能性があります。

動向から最も影響を受けるセクターについての詳細は[こちら](#)をご参照ください。

図7:政策上の奨励策と市場動向を背景に各国でEVなどのクリーンテクノロジーの導入が進むなか、依然として中国が市場トップを占めている

世界のEV販売額の地域別シェア



出所 : Statista Market Insights

7. 地政学とエネルギーに関する新たな力学



近年、気候政策と産業政策が契機となって、エネルギーの地政学に新たな力学が生まれています。国際再生可能エネルギー機関（IRENA）のデータによると、この5年間に、再生可能エネルギー生産量は年率平均6.2%で拡大しています（これに対して再生不能エネルギー生産量の伸び率はわずか1.2%）。また、EYの「鉱業・金属セクターのビジネスリスク&オポチュニティトップ10」の最新レポート（2025年度版）では、地政学的情勢がリスクの第3位に上昇しています。2025年も引き続き、各国政府の政策の動向によって地政学とエネルギーの間の力学は変化し、それが世界各地で進むエネルギー転換の進捗状況に影響を与えると予想されますが、その程度については不透明です。

EYのEnergy and Resources Transition Acceleration (ERTA) モデルで得られた結果から、世界のエネルギー・システムの変革を加速させる4つの原動力が明らかになっています。その4つの原動力とは、「技術の進歩」「資源の確保と供給」「消費者エンゲージメント（消費者の関心と動向）」「政府の政策」です。当然ながら、政府は引き続き、投資奨励策、炭素価格、規制変更、グリーン分野の補助金などの政策を通じて、他の3つの原動力に影響力を行使しようとするでしょう。近年では、米国のインフレ削減法、EUのグリーンディー中国で提唱されている「新質生産力」におけるグリーン製品を対象とする産業政策、その他の国々による気候関連の取組によって、EV、太陽電池、風力タービンの生産が加速してきました。このような変化を受けて、再生可能エネルギーと蓄電池技術に不可欠な要素である金属・鉱物資源の、世界のエネルギー・システムにおける重要性が高まっています。

金属・鉱物資源の重要性が増大していることを背景に、新たなグローバルエネルギー大国の出現が続くでしょう。また、チリ（銅）、インドネシア（ニッケル）、オーストラリア（リチウム）、コンゴ民主共和国（コバルト）

など、鉱物の埋蔵量や生産量が多い国が地政学的な影響力を持つ状況は今後も続くでしょう。その中でも、米国地質調査所のデータによると、世界の希少鉱物採掘量の約70%、亜鉛の採掘量の33%、銅精製量の44%を中国が占めており、短期的には、中国が新エネルギー大国の中で最も重要な存在であり続けるでしょう。また、国際エネルギー機関（IEA）によると、世界のEVの半数超が中国のEVメーカーによって製造されています。

中国が大きな市場シェアを維持していることが動機になって、米国やEUなどが引き続き、単一の供給源への依存度の低減を目的としてサプライチェーンの分散を進めると考えられます（「デリiskingと依存関係」参照）。このようなデリisking政策には、今後も、原材料などを確保するためのフレンドシヨアリングの取組（鉱物安全保障パートナーシップなど）や、太陽光パネル、風力タービン、EVなどの製品の国内生産を支援する産業政策が含まれるでしょう。例えば、欧州では、バッテリー中間体の生産能力を中国および米国並みに引き上げる取組が続くでしょう。

また、地政学上の動機に基づく産業政策を通じて、国際的な経済ブロックと同盟国のネットワークの間に現在生じている競争と緊張が強まるでしょう。こうした状況下で、複数の経済ブロックで取組が繰り返し行われることで、少なくとも短期的にはエネルギー転換のためのテクノロジーのコストが増大し、導入が鈍化する恐れがあります（「気候政策と競争」参照）。これが、ひいては国内に代替的なエネルギー源を有する国々の力を強めることになります（特に原子力エネルギーへの依存度が再び高まるところられます）。その結果、米国、サウジアラビア、ロシア、イランなどの主要な石油・天然ガスの生産国が、エネルギー転換に要する期間が長期化するとともに地政学的・経済的な影響力を維持する期間も長期化することになります。

未来を形づくる地政学的行動

■ エネルギー地政学に成長機会を見いだす

今後も、エネルギーと地政学の間の新たな力学が重要鉱物をめぐる競争を激化させることになります。これを受け、鉱業セクターでは市場環境と規制環境が企業に有利な方向に動き、探査と採掘の機会が増大するとみられます。バリューチェーンの他の領域の企業（金属リサイクル企業など）にも、事業を革新・拡張する機会が訪れるのではないかと考えられます。こうした状況が、EYが公表した2024年9月期のGlobal CEO Confidence Index（CEOコンフィデンス指標）において、鉱業・金属セクターのCEOが自社のセクターの成長に最も自信を持っているという調査結果に反映されているものと思われます。セクターを問わず、CEOには、このようなエネルギーと地政学の間の力学と政府の政策がもたらす成長機会を特定し、自社の戦略的判断に組み込むことが求められます。

■ エネルギーのサプライチェーンの透明性を高める

懸念のある外国企業からの重要鉱物の調達を規制する米国を、戦略物資の生産に必要な鉱物および金属の原産地を対象として、他の政府も模倣する可能性があります。このように、エネルギーのサプライチェーンの透明性が、地政学的観点からも、随伴する炭素排出量の観点からも、さらに重要になるでしょう。採掘、製錬、生産の過程の一部は複雑で、大量の原材料を要することを考慮すると、このような状況が、下流の金属製造企業の一部と、その顧客（製造業やEV、再生可能エネルギー技術など）にとって課題になる

可能性があります。セクターを問わず経営幹部は、エネルギー資源に関する自社のサプライチェーンを把握し、いかにしてレジリエンス高めるかを見極める必要があるでしょう。

■ 複数のエネルギー転換シナリオを想定し、戦略とコンプライアンスに及ぼす影響を理解する

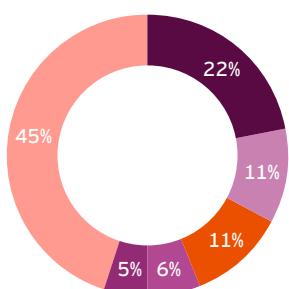
各国政府は、今後も、エネルギー政策に関し、それぞれの理念、国内の資源（物資、資本、能力）の利用可能性、地政学的協力関係に基づいて、さまざまなトレードオフを行うでしょう。このような政策のトレードオフは、エネルギー転換の帰趨（きすう）を決することになる市場や消費者に対して特定のメッセージを送ることになります。つまり、世界では現在、複数のエネルギー転換のシナリオが国・地域ごとに異なる形で同時に進展しているのです。そのため、比較的野心的な炭素排出量削減目標を目指す場合、または自国市場や他の主要国・地域で課される、より厳格なサステナビリティ要件に従う場合、経営幹部は市場参入や市場拡大の際の投資判断において再生可能エネルギーの利用可能性と魅力度を検討する必要があるのです。

「地政学とエネルギーに関する新たな力学」の動向から最も影響を受けるセクターについての詳細は[こちら](#)をご参照ください。

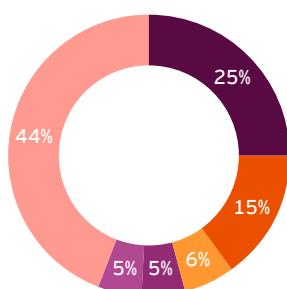
図8: エネルギー地政学の大國は多様化を進め、重要鉱物の生産者を取り込んでいる

世界のエネルギー生産量の国別シェア（主要製品を抜粋）

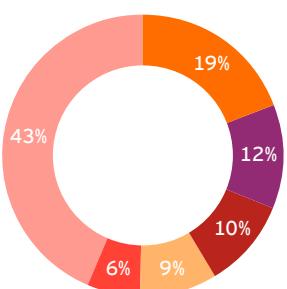
石油生産量



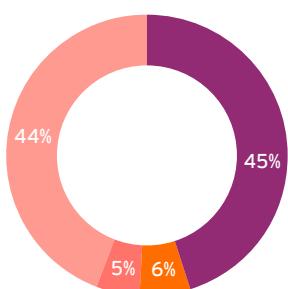
天然ガス生産量



重要鉱物の採掘量



重要鉱物の製錬量



■ 色の説明：■ 米国 ■ 中国 ■ カナダ ■ サウジアラビア ■ ロシア ■ チリ ■ イラン ■ ペルー ■ コンゴ民主共和国 ■ インドネシア ■ 日本 ■ その他

注：利用可能な最新のデータを使用。重要鉱物には、銅、コバルト、リチウム、ニッケル、グラファイト、磁石、希土類元素を含む。

出所：国際エネルギー機関、米国エネルギー情報局、EYによる分析

8. 新興国市場の統合



新興国や発展途上国は、長年にわたり多国間機関において自国が過小評価されていることへの不満や、ロシアなど敵対している国に対する先進国の経済的圧力がダブルスタンダードであるという批判について、より一致団結して声を上げるになりました。これは、新興国の経済成長と時を同じくしています。[世界銀行のデータ](#)によると、世界全体のGDPに占める新興国割合は、2001年にはわずか22%だったものが、現在は40%近くになっており、ほぼ倍増しました。新興国間において、貿易、投資、さらには経済全般の結び付きが強まっています。**2025年には、新興国市場の統合と既存の多国間機関の代替という二重の圧力が、グローバルな事業環境をより複雑なものにすると予想されます。**

新興国は引き続き、自らの利益がより適切に反映されるように国際機関の改革を主張していくとみられます。アフリカ連合(AU)のG20加盟や国連の「[未来のための協定](#)」においてアフリカ諸国の安全保障理事会への参加が提唱されるなどの進展が近年ある中で、2025年の南アフリカのG20議長国としての役割は、これを実現するための重要な機会となります。IMFは2025年6月までに、「世界経済における加盟国の相対的な地位をより適切に反映させる」ため、出資割当額および投票権割り当ての算出方法の[変更を提案](#)する予定です。ただし、多国間のガバナンス改革には困難が伴うため、改革の進展は遅々として進まないと予想されます。

こうした状況を受け、新興国が中心となって進める、代替グループの組織化が続くと考えられます。ブラジルが議長国となる2025年のBRICSサミットでは、国境を跨ぐ取引や投資での地域通貨の利用推進に向けた動きが予想されることに加え、「[BRICSペイ](#)」と呼ばれる決済システムの導入に向けた提案が行われる可能性があります。また、エネルギー、農業、インフラなどの戦略セクターにおける協力関係の強化を

図るとみられます。他の地域的な取組でも、新興国間の経済的な結び付きの強化が模索されるでしょう。「[中国・アフリカ協力フォーラム北京アクションプラン\(2025~2027\)](#)」に、投資と通商の促進に向けた協力などが盛り込まれたこともその一例です。

中国の貿易および投資が重要な役割を担うと考えられます。中国は、世界の120を超える国々にとって最大の貿易相手国です。また、EYの調査レポート「[China Outbound Overseas Investment](#)」の最新版によると、中国の一帯一路参加国に対する2024年上半期の投資額は155億米ドル(前年同期比9.2%増)に達しました。中国の対外投資において引き続き重点が置かれるのは、ASEAN諸国などの堅固な産業基盤を有する国や、重要な原材料のような、サプライチェーンの戦略的ニーズを満たす市場だと考えられます(詳細は「[デリiskingと依存関係](#)」参照)。しかし、債務負担の大きい国、中国企業による市場独占に対する政治的反発がある国、中国と地政学的緊張関係にある国では特に、政府や市民グループの間で、中国からの投資や輸出が国内市場を圧迫しているという懸念が高まる可能性があります。

他の主要新興国も、新興国市場の統合を加速させるとみられます。例えば、インドは現在、湾岸協力理事会(GCC)加盟国への外国直接投資(FDI)では世界第3位です。2024年にUAEと締結した[二国間投資協定](#)や新たに提案されたインド・中東・欧州経済回廊などを通じて、インドは今後も、この地域との貿易・投資関係を深めていくと予想されます。ブラジルが[地政学的戦略](#)として他の新興国への食料輸出を増大させていると指摘する専門家もいます。また、トルコやカザフスタンなどが加盟するテュルク諸国機構の加盟国も、経済統合を促すための取組にさらに力を注ぐと考えられます。

未来を形づくる地政学的行動

■ 地政学的ダイナミクスに沿って投資戦略を策定する

新興国市場に潜在する投資ブームを考慮すると、新興国と先進国のどちらを本拠にする企業にも、成長の機会の可能性があります。経営幹部は、市場参入は新たな協力関係の形成を可能にするため、主要資金提供国の投資優先事項との整合性を図る必要があります。同時に、データや知的財産権保護に関する規制、輸出管理、制裁、投資スクリーニング制度など、そのような投資に伴う政治的リスクに備えなければなりません。そのようなリスクに最もさらされるのは、半導体などの、より戦略性の高いセクターに属する企業になります。

■ 世界のサプライチェーンの多様化を追い風にする

主要国の経済安全保障政策が新興国市場の投資計画の主な推進要因になるとみられます。新興国市場の政府や企業は、このような関心の高まりを、新たな資本やビジネス関係を呼び込むチャンスとして活かすとよいでしょう。ただし、米国、中国、EUは、今後も、一部の戦略セクターにおいて相互にデリiskingに努めると予想されます。そのため、経営幹部は、こうした市場の顧客に関するレピュテーションリスクやコンプライアンスリスクを管理できるよう、サプライチェーン全体を完全に把握しておくことが重要となります。

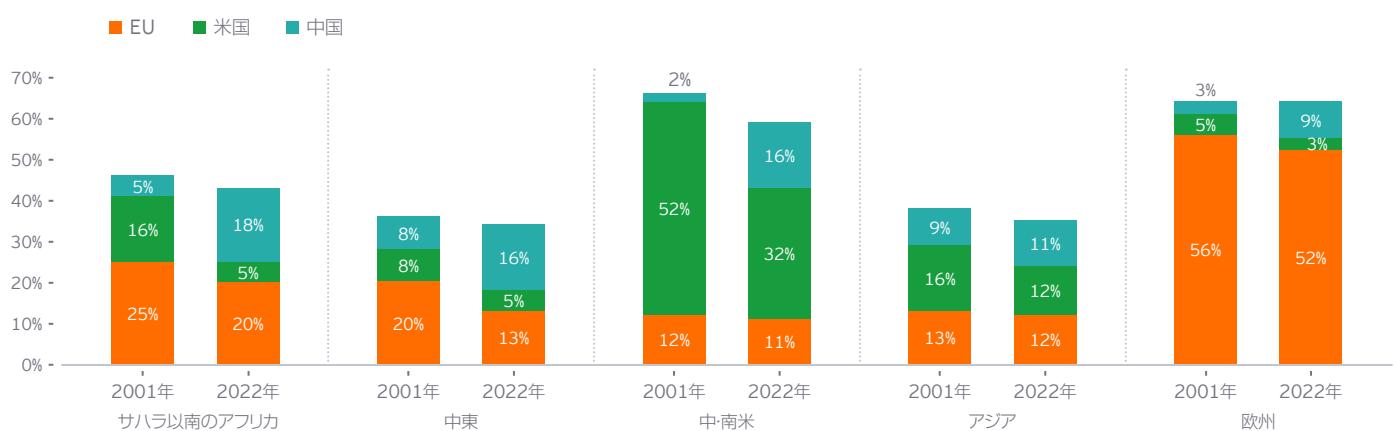
■ 販売拡大のチャンスを特定する

新興国が相互に、また先進国との貿易・投資関係の拡大を進めるとともに、多くの新興国市場で、新たな販売や収益獲得の機会が生まれる可能性があります。大半の新興国政府が、自国の経済成長を押し上げると同時に、特定の国への依存を回避するため、多方面からの投資を歓迎するでしょう。新たな産業エコシステムを提供する企業が最も直接的に利益を得られるかもしれません、経済が発展し、購買力が増大するとともに、他のセクターの企業にもメリットが生じる可能性があります。経営幹部は、自社にとって最大の機会をもたらす新興国を見極め、市場への参入や拡大を検討する必要があるでしょう。

「新興国市場の統合」の動向から最も影響を受けるセクターについての詳細は[こちら](#)をご参照ください。

図9:あらゆる新興国市場で中国の貿易シェアが増大する一方で、米国とEUのシェアは減少している

各新興国市場との貿易額に占める主要国・地域のシェア



注: 各地域に含まれる国はIMFの分類による。現在の対米ドルレートにより換算した輸出額と輸入額を合計したデータを使用。

出所: 国際通貨基金(IMF)

9. 戦争と紛争



2020年代は過去半世紀のどの10年間よりも多くの戦争が発生するペースにあり、ウプサラ大学平和紛争研究学部・紛争データプログラム（UCDP）／オスロ国際平和研究所（PRIO）のデータによると、2010年代の年間平均45件から、2020年代には56件に増加しました。また、ストックホルム国際平和研究所（SIPRI）のデータによると、この10年間で軍事費は24%増加しており、2023年には米国、中国、ロシアの3カ国のみで全支出の半分以上を占めました。**2025年には、現在進行中の戦争・紛争が継続する中、国家間や国内における緊張がさらに高まり、現実世界とサイバー領域の双方で新たな戦争・紛争が生じる可能性があります。**

ウクライナでは、物理的戦闘とサイバー領域の両面で戦争が継続すると予想されます。しかし、ウクライナでは、「和平を実現し独立を守るには、一部領土を割譲するしかない」と考える人の割合が増加していることが、キーウ（キエフ）国際社会学研究所が実施した世論調査のデータで明らかになっています。米国の軍事援助が削減される可能性があることが、この潮流を加速させているのかもしれません。領土に関する譲歩をウクライナが受け入れる可能性が生じていることで、ウクライナ以上に死傷者に苦しみ、**多大な経済的リソース**を戦争に費やしているロシアが交渉に応じる可能性があります。しかし、朝鮮戦争の際に停戦協議に2年近くの年月がかかったことを考えると、交渉が始まったとしても、戦闘が継続する可能性が高いでしょう。

永続的停戦に向けて複数の政府が努力を続けていますが、中東における暴力行為の連鎖は今後も続く可能性が高いです。2024年にイラン・イスラエル間で直接的な軍事攻撃の応酬が繰り広げられましたが、この紛争は2025年にさらに激化する恐れがあります。ヒズボラやハマスなどの武装組織は、たとえイスラエルが彼らの戦闘能力に損害を与えたとしても、イスラエルへの攻撃を継続すると予想されます。また、フー

シ派が紅海での船舶への攻撃を止める気配は見られません。ただし、米国の新政権が対策を強化した場合には、状況が変わる可能性があります。

多くの場合報道されることの少ない他の紛争についても、終息する兆候はありません。スーダンの内戦は、**国連**によれば推定12万4,000人の死者と1,100万人以上の避難民を出していますが、今後も継続するとみられ、近隣諸国に紛争が拡大する可能性があります。ミャンマーとイエメンでも、2025年中に内戦が終息に向かうことはなさそうです。シリアでは、長期にわたる内戦の末に前政権が崩壊し、国内および地域全体で混迷が深まっています。また、アフリカのサヘル地域では、政情不安やテロ組織の活動、武装衝突が継続すると予想されます。

2025年には、さまざまな潜在的な火種が新たな紛争を引き起こす恐れがあります。**CNS North Korea Missile Test Database**によれば、2024年に北朝鮮のミサイル発射実験は減少していますが、過去数年間にわたりミサイル発射実験件数は高水準で推移しているという事実に加え、ロシアと「包括的戦略的パートナーシップ条約」を締結したことは、軍事行動のリスクを高めています。さらに、「**2024年に予想される地政学的動向トップ10**」でも指摘したように、インド洋、南シナ海、北極圏などを含め、海洋における境界線や影響力をめぐる対立が衝突を引き起こす可能性があります。

各国政府および非国家主体は、引き続き、さまざまな手段で自らの目的を達成しようとするでしょう。**外交問題評議会**の報告によると、サイバー攻撃を支援した疑いがある政府は過去10年間で34にも上り、今後もサイバー領域が紛争の主な舞台になると考えられます。また、**諜報（ちょうほう）活動**や破壊工作といった手段も継続されると予想されます。

未来を形づくる地政学的行動

■ 事業の緊急時対応計画を拡充する

グローバル企業は、現在進行形の戦争・紛争による混乱を回避するため、事業やサプライチェーンの調整を進めていますが、紛争が新たに勃発したり、拡大したりするリスクがあるため、引き続き、混乱や遅延、費用などの課題に直面する可能性があります。経営幹部は、サプライチェーンと人員の安全確保状況を完全に把握し、潜在的な紛争が自社に及ぼし得る影響を評価する必要があるでしょう。また、将来のレジリエンス強化に向けて、現時点で実行し得る事業拠点の戦略的変革を見極めるために、机上演習を実施し、その他の危機対応や事業の緊急時対応計画に取り組むことも検討すべきです。例えば、ある金融サービス企業は、米中の地政学的緊張をモニタリングし、自社の財務構造および資本ポートフォリオの修正の必要性とその時期の判断の指針として、シナリオ分析を活用しました。

■ サイバーレジリエンスに投資する

政府と非国家主体の双方がサイバー諜報活動やサイバー戦争を実行しており、これらに企業が巻き込まれる可能性は高まっています。半導体メーカー、AI関連企業、大量のまたは機微な個人データを保有する企業など、戦略的セクターに属する企業は、直接的なサ

イバー攻撃のリスクにさらされる恐れがあります。さらに、すべての企業が、輸送やエネルギーネットワークなどの重要インフラへのサイバー攻撃によって自社の事業が間接的に影響を受けるリスクを負っています。経営幹部は、自社のバリューチェーン全体の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に投資する必要があるでしょう。

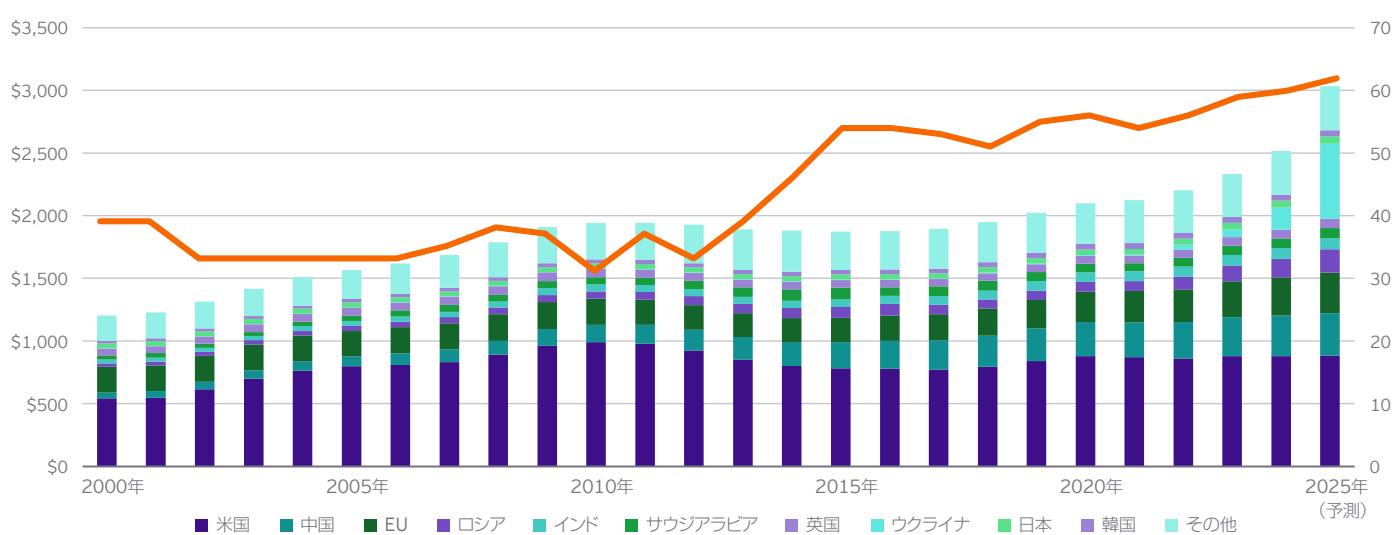
■ 制裁リスクとコンプライアンスを把握し、評価する

ウクライナでの戦争が長期化すればするほど、ロシアに協力的だとみなされた国や企業に対して米国、EU、その他西側諸国が二次制裁を課す可能性が高まります。また、米国などの国は、現行の対イラン制裁の強化や新たな制裁の実施に動く可能性があります。このような制裁をめぐる流動的な状況を受け、世界中の企業が、事業、財務、レピュテーションに関して新たな課題に直面する恐れがあります。経営幹部は、自社の義務の完全な履行と制裁による悪影響の回避を可能にするモニタリング能力をコンプライアンス部門が備えていることを確認する必要があります。

「戦争と紛争」の動向から最も影響を受けるセクターについての詳細は[こちら](#)をご参照ください。

図10:世界中で戦争・紛争が増加し、各国・地域の軍事費が増大している

軍事費(左軸:10億米ドル) 現行の戦争・紛争(右軸:件数)



注: 2023年までの時系列データは、基礎データを合算したもの。2024年および2025年の予測値は、3年移動平均により傾向を延長して推計したもの。

出所: ストックホルム国際平和研究所 (SIPRI)、UCDP / PRIO Armed Conflict Dataset version 24.1、EYによる分析

10. 宇宙政治と宇宙経済



宇宙が科学研究の対象から経済および地政学の領域になりつつある中、そうした変化が今、重要な転換点に差し掛かっています。軌道衛星保有国の数は、2000年（46カ国）から2023年（100カ国近く）にかけて2倍以上増加しました。宇宙経済は今後10年間に、世界のGDP成長率のほぼ2倍のペースで成長すると予想されています。また、[世界経済フォーラム](#)の予測によると、その経済規模は2035年までに1兆8,000億米ドルを超える見込みです。打ち上げに要する費用が継続的に低下していることを背景に、重要インフラ、輸送、軍事目的への利用など、地球上の経済活動に対する宇宙空間の活用が進んでいます。**2025年は、多くの国による宇宙技術力や宇宙資源をめぐる争いが激化し、多極化する宇宙競争は新たな段階へと進展すると予想されます。**

宇宙で国家的または商業的プレゼンスを持つ国の増加は続くでしょう。[憂慮する科学者同盟](#)によれば、米国は世界の衛星の70%近くを保有しており、この分野のリーダーであり続けるでしょう。中国も引き続き国家戦略として宇宙におけるリーダーシップの拡大を目指すでしょう。すでに中国は、世界で唯一の宇宙ステーション保有国です。インドと日本では、民間セクターのイノベーションに重点を置く宇宙研究の取組が新たに立ち上げられました。また、アラブ首長国連邦とサウジアラビアは、宇宙投資が経済の多様化という目標達成に資するとみています。

[OECD](#)によると、先進国の重要インフラの半分以上にとって衛星通信と宇宙データが不可欠な要素になっています。物流、モバイルネットワーク、[エネルギー](#)伝送、金融取引の分野では、衛星を利用したナビゲーションや地球観測の機能的重要性が高まっています。現在では、地球上の重要な鉱床の特定やモニタリングにハイパースペクトル画像技術が利用されています。また、さまざまな企業が月や[小惑星](#)での採掘の機会を模索しています。政府および民間セクターの投資の拡大に伴い、宇宙での資源に対す

る権利の主張や経済活動に対する規制という難題も増大すると予想されます（この論点は、「[地政学とエネルギーに関する新たな力学](#)」にも関連します）。例えば、日本、ルクセンブルク、米国などで、宇宙資源の採掘権を認める法令が制定されています。

また、宇宙経済の成長は、通信や重要インフラに対するサイバーセキュリティリスクを増大させています。例えば、[ウクライナにおける戦争](#)では、対衛星活動が行われています。2030年までに衛星の数は2万5,000基近くに達する見込みであり、宇宙データや地球へのデータ送信に問題が生じた場合の脆弱性も拡大すると考えられます。さらに、現代の軍事力は宇宙に依存しているという認識が高まっており、例えば、[キングス・カレッジ・ロンドン](#)によると、英国では軍事能力の90%近くが宇宙に依存しています。

宇宙技術には軍民両用の性質があることや、宇宙経済が戦略セクターに及ぼし得る影響を踏まえると、地政学上のブロック間の勢力関係が宇宙に拡大するとみられます。米国のトランプ政権は宇宙探査と国家安全保障に関する能力の構築を重視すると予想されます。中国は、[国際月面研究ステーション](#)に関して、ロシアなどとの協力関係を継続するでしょう。

このような宇宙政治学的緊張関係を背景に、宇宙経済の拡大に伴うリスクの一部が深刻化しています。例えば、[欧州宇宙機関](#)(ESA)によると、軌道上の宇宙廃棄物（古い、または廃棄された人工衛星など）の数は1億3,000万個を超えます。そのため、宇宙に存在する資産を損傷しかねない衝突のリスクが増大しています。1967年に発効された国連宇宙条約で、宇宙における規範、活動規定が定められていますが、過密化が進む軌道環境に対処するには不十分だという見解が広がっています。

未来を形づくる地政学的行動

▪ 宇宙を対象とする新たなイノベーションと投資を見定める

宇宙企業への投資は、120億米ドルを超えた2021年にピークを迎え、2023年7月から2024年6月までの1年間では85億米ドルでした。新たな宇宙関連資産によって、これまで明らかにならなかった商業機会が生まれるため、すべての企業は、**宇宙関連の機会**を検討することが求められます。無重力環境は、医薬品、農業、製造業のイノベーション、エネルギー生産、さらには新たな保険市場に至るまで、新たなフロンティアを提供します。あらゆるセクターの企業が、宇宙関連のイノベーションに対する投資を模索し、宇宙経済によって利用可能になる、宇宙と地球双方のデータ、資源、能力を活用する機会を特定すべきです。経営幹部に対しては、このような新たな機会を活用するために、業界を超えた新たなパートナーシップや、政府からの資金提供の可能性も見込んでおく必要があります。

▪ 宇宙の利点を事業に組み込む

衛星と宇宙を利用した**ナビゲーションシステム**が、今後も、あらゆる業界の輸送と物流を変革していくと予想されます。現在では、地上のインフラ資産を対象に、宇宙からの地球観測の機能を利用して、生物多様性に対する影響、大気・水質汚染、災害対応などのモニタリングを実施できます。以前は政府だけが利用できた宇宙関連技術を、サプライチェーンの効率性や透明性の向上に活用でき

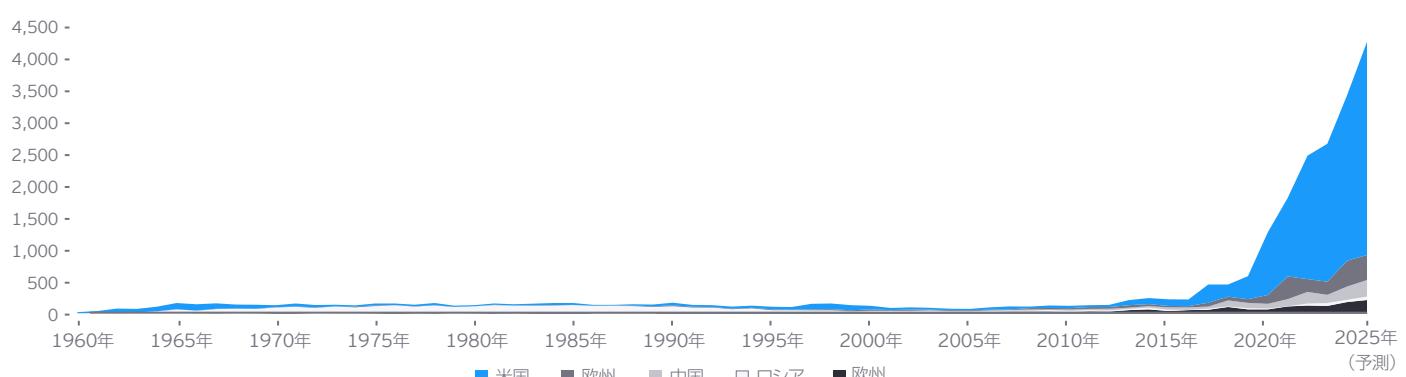
る機会が企業にもたらされています。経営幹部は、この新しい地球観測技術がどのように新たな機会を生み出し、自社のインフラやサプライチェーンのレジリエンス強化に役立つかについて考察する必要があります。一例として、**EY Space Tech Lab**は最先端の衛星データをAIプラットフォームに統合することで、継続的なモニタリング機能と効率性の向上を実現し、クライアントの鉄道輸送網運営の変革を支援しました。

将来に備えてサイバーとデータに関するレジリエンスを構築する 参入者の増加と競争の激化が進む宇宙技術に依存することで、宇宙との間のデータ伝送に関する企業や政府の脆弱性が増大するでしょう。また、資源や気象を対象とする地球観測も強化され、AI活用のためのデータや知識が増加するとみられます。この新たなパラダイムにおいて成功を収めるには、宇宙空間と地上の双方において、高まる**サイバーセキュリティ**の懸念とデータ・知的財産の保護の必要性に対応するための新規投資を行う必要があります。経営幹部には、新たなスキルセットの形成と事業のレジリエンス強化に向けて、研究開発計画および投資の再検討が求められるでしょう。

「宇宙政治と宇宙経済」の動向から最も影響を受けるセクターについての詳細は[こちら](#)をご参照ください。

図11：衛星などの宇宙技術の台頭により、ビジネスの機会と地政学的リスクの双方が生じている

宇宙空間に発射された物体数(年間)



注：発射された物体には、地球軌道上またはそれ以遠に打ち上げられた、衛星、探査機、着陸船、有人宇宙船、宇宙ステーション打ち上げ機を含む。欧州には、欧州連合および欧州宇宙機関加盟国を含む。実績データは2023年まで。2024年および2025年の予測値は、3年移動平均により傾向を延長して推計したもの。

出所：国連宇宙部、Our World in Data、EYによる分析

セクターへの影響

本レポートで取り上げた2025年に予想される地政学的動向トップ10は、セクターや国・地域を問わず、企業の変革アジェンダに広範に影響を及ぼすと考えられます。しかし、これらの地政学的動向の中には、特に短中期的に、特定セクターにおける変革に対して、より直接的に影響する可能性が高いものもあります（図12参照）。本セクションでは、18のセクターにおける主要な市場テーマとビジネス上の影響を詳述するとともに、各セクターのリーダーがどのように地政学的混乱に備え、確信を持って自社の未来を形づくることができるかを紹介します。

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

	銀行・資本市場	保険	ウェルス・アセットマネジメント	化学・石油・天然ガス	鉱業・金属	電力・ユーティリティ	工業製品	モビリティ・宇宙・防衛	消費財	小売	ヘルスケア	ライフサイエンス	テクノロジー	電気通信	メディア・エンターテインメント	プライベートエクイティ	不動産・ホスピタリティ・建設	政府・公共部門
ポピュリズム政策の影響	✓		✓		✓				✓				✓		✓	✓	✓	✓
課税に関する難題		✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
人口動態からみえる分断	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
デリiskingと依存関係	✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
デジタル主権	✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
気候政策と競争	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
地政学とエネルギーに関する新たな力学				✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓		✓	✓	
新興国市場の統合							✓	✓										
戦争と紛争	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				✓			✓
宇宙政治と宇宙経済					✓			✓							✓			✓

出所：EYによる分析



銀行・資本市場

デリシングと依存関係によってグローバルなサプライチェーンの複雑性と投資リスクを高め、国際的事業がより困難で、費用のかかるものになっています。銀行は、このような複雑さを踏まえて自行のグローバル戦略を見直すとともに、顧客の資金調達ニーズの変化に応じたサービス提供の機会を捉える必要があります。

選挙の結果が見通せない段階から政策決定の段階へと移行したことを受け、投資意欲が高まり、貸出が増加すると考えられます。**気候と競争**および世界のエネルギー転換によって、再生可能エネルギー投資に新たな道が開けています。また、既存の融資ポートフォリオを見直す必要が生じており、高炭素排出産業に対するエクスポートジャヤーの削減が焦点になる可能性があります。

ポピュリズム政策の影響により、国際銀行を取り巻く規制環境がますます断片化する傾向が長期化することも予想されます。特に多くの政府が**デジタル主権**の強化を目指していることを踏まえると、銀行が事業を展開する各地域で規制を遵守することが、コンプライアンスとリスク管理の中核領域においても、またAIやデータプライバシーなどの新たな領域においても、さらに難しく、高コストになるでしょう。

人口動態の分断が、若年層のデジタル関連の要求に応えつつ、あらゆる世代が利用可能なサービスを維持するという課題を突き付けています。こうした状況を受け、社員に新たな能力が求められていますが、銀行は今後もスキルを備えた人材の不足に直面すると予想されます。この状況は、移民政策の制限によって悪化する恐れがあります。

地政学的対立はさらなる複雑性をもたらし、グローバル戦略をめぐる問題をもたらしています。**戦争と紛争**を背景に、引き続き銀行が複雑な制裁体制を実行する主要な役割を担うことになり、サイバー攻撃の標的になるリスクが高まると考えられます。

保険

戦争と紛争が市場の安定性を脅かし、影響を被る地域の事業をリスクにさらし、保険金請求に支障をきたす可能性があります。また、リスクの分散と共有を世界規模で実行することがさらに難しくなり、資本効率と持続的な価格競争力にその影響が及ぶと考えられます。地政学的な動機によるサイバー攻撃の増大によって、保険会社は大きな事業リスクを負っています。さらに、サイバー保険の保険金請求が増加する可能性もあります。

また、気候関連災害の増加に伴い、災害保険の需要も高まっています。保険会社は、各国政府の**気候変動政策と競争**に関連する政策の導入がもたらす不確実性に対処し、新しいグリーン分野の顧客に保険を提供する機会を最大化する必要があります。グリーン金融への関心が高まる中、サステナビリティ関連プロジェクトを対象とする保険は成長分野になり得ます。また、保険会社は、既存の法人顧客がビジネスモデルを適応させ、新たなテクノロジーを導入し、リスク管理、アドバイス、新しいタイプの保険を通じてリスクポートフォリオを移行することを支援することができます。

課税に関する難題が示唆するのは、政府がインフレと金利のバランスを取りつつ、債務削減と成長促進を実現する必要性です。保険会社には、このような経済政策が収益性に及ぼす影響への対処を可能にする、明確な戦略が必要となるでしょう。

また、保険会社には、**人口動態の分断**に対応し、各年代に適した、よりカスタマイズされた提案を行う能力を引き続き開発する必要があります。長寿化は、保障、年金、医療の面で、保険会社に影響を及ぼすでしょう。特に、政府が保護のギャップに対処するための資金を持っていない場合に顕著です。鍵になるのは、リアルタイムデータや第三者データ、予測分析を基盤とする、シームレスでパーソナライズされた提案の開発に役立つ新たなテクノロジーの活用です。ただし、**デジタル主権**に関連する規制のためにコンプライアンス対応が難しくなる恐れがあります。



ウェルス・アセットマネジメント

ウェルス・アセットマネジメント企業は、今後も、新規に資産配分決定を行う際に地政学的情勢を重視すると予想されます。地政学的対立および関連の規制により、特定の市場やセクターへの対外投資が制限される恐れがあります。一部の企業ではデリiskingと依存関係に関連する戦略を強化し、特定の投資先の国から引き揚げる動きが見られますが、シンガポールや中東などの他の地域では、新規ビジネスによって利益を得られる可能性があります。

人口動態の分断は企業の優先事項に影響を与えるでしょう。遺産相続人、起業家、自らの力で経済的成功を収めた者など、若い世代の顧客を対象とするビジネスには高い成長性が期待できるものの、従来とは異なるニーズに応える必要があります。また高齢化により、富の蓄積から、退職後の保障を確保するための堅固な資産取り崩し戦略へと、視点の転換が求められます。

資産運用会社の規模や範囲の拡大に伴い、戦略的なM&A活動が継続すると考えられます。一部の国では、金利環境が統合に向けた圧力を増大させる要因になるでしょう。規制の変更、中でも選挙後の政策の変化に起因する変更によって、さらに複雑さと費用が増大すると予想されます。また、投資家は課税に関する難題に関連して、新たな現実に直面する可能性もあります。ポピュリズム政策の影響と移民規制の厳格化は、特別なスキルを有する人材の雇用の障害になる恐れがあります。

今後は、戦争と紛争により、グローバルな決済システムが地政学的ブロックによってさらに分断されるリスクが高まっています。これは、記録管理インフラに影響を与え、さらなるデジタル化とブロックチェーンの利用を拡大する機会を生み出すかもしれません。また、サイバーセキュリティが引き続き最大の懸念事項になるでしょう。

企業は、デジタル主権を注視しつつ、AIのようなテクノロジーの最適化を含む手段を通じて、事業とポートフォリオのレジリエンスの構築に積極的に取り組む必要があります。また、気候変動と競争の時代においては、気候リスクへのエクスポージャーの管理とテーマ別ファンドの開発により、移行資金を引き続き支援していくことが不可欠です。

化学・石油・天然ガス

石油・ガス部門は、原油価格が適度に高く、損益分岐点に達するためのコストが低い水準にある中、引き続き資本をひきつけ、高いリターンを生み出しています。エネルギー転換によって、中長期的には石油・ガスの消費が減少する可能性がある一方で、2025年は、地政学とエネルギーに関する新たな力学が、石油・ガスおよび再生可能エネルギー技術ノロジーに不可欠な特殊化学物質や材料などの需要を支える要因になるとみられます。

このセクターは、石油・ガスの長期需要の変動の激しさと規制圧力の増大のため、資本支出よりも株主への還元とM&Aによる成長の優先を迫られています。また、国営石油企業は長期的な需要を確保するため、新興国市場への進出による多角化を進めています。

各国政府がエネルギー転換への投資を促すため、より的を絞った税額控除や優遇措置を導入する動きを強め、税制度への準拠が複雑になっており、気候政策と競争に関連する政策もこのセクターに影響を及ぼすでしょう。炭素やその他の温室効果ガス排出に関する報告と管理について、差別化されたアプローチも、大手石油・ガス企業が優先すべきことの1つです。

石油・ガスの重要な供給国が含まれる地域で進行中の戦争と紛争のエスカレーションが進むことで、供給や輸送経路に混乱が生じ、価格と供給の変動が激しくなる恐れがあります。

各国政府のデリiskingと依存関係に関する政策は、医薬品、半導体、グリーンテクノロジーなどの戦略物資に使用される化学物質を対象とする可能性があります。また、デリiskingは、気候政策と競争のアジェンダの一環として、代替素材や合成素材の研究開発を加速させ、さらに、バイオ由来化学品やリサイクル素材などの分野のイノベーションを促す可能性もあります。



鉱業・金属

金属および鉱物はエネルギー転換やEVなどのグリーンテクノロジーを推進する要であることを踏まえると、各國政府はこれらを戦略物資だとみなし続けるでしょう。戦略的依存度を低減するため、[気候政策と競争](#)への取組は引き続き重要鉱物の供給者に的を絞って進められるとみられます。米国やEUなどの先進国が同盟国での重要鉱物の生産・製錬の増加を目指す中、[地政学とエネルギーに関する新たな力学](#)も、このような取組を推し進める要因になると予想されます。これを受け、鉱業企業に新たな投資や成長の機会が訪れそうです。

一方、鉱業が環境に悪影響を及ぼすことを懸念する市民グループや現地の利益団体の抗議活動がある場合には、[ポピュリズム政策の影響](#)が鉱業企業に対する逆風になる可能性があります。[EYの調査](#)では、鉱業企業がこのリスクを認識していることがうかがえます。2025年の「鉱業・金属セクターのビジネスリスク&オポチュニティトップ10」において、環境保全が第2位、操業許可(LTO)が第5位に挙がっています。

また、伝統的な鉱物資源国では、政府が資源セクターへの関与や高付加価値生産プロセスの国内実施を求める要請を強めようとする可能性があります。さらに、[課税に関する難題](#)を背景とする政策トレンドの一部として、新たな財源として鉱業企業に注目する政策立案者が現れるかもしれません。

各国が宇宙資源をめぐって競い合い、月や小惑星の探査に踏み出すことで、[宇宙政治と宇宙経済](#)が鉱業企業にもたらす投資と成長の新たな機会は拡大していくと予想されます。また、地球上の重要な鉱床の発見やモニタリングに利用できる新しい宇宙技術が、新たなビジネス機会の創出につながる可能性があります。

電力・ユーティリティ

世界的に見て、電力・ユーティリティ企業は厳しい規制下にある傾向が強く、そのため、市場と顧客基盤は比較的安定しています。しかし、いくつかの地政学的動向が、2025年にこのセクターに変化が訪れる可能性を示唆しています。

[地政学とエネルギーに関する新たな力学](#)と、より広範囲のエネルギー転換を契機に、電力・ユーティリティ企業に対する市場の需要が変容しています。現在のユーティリティシステムは、エネルギー転換を考慮して設計されたものではありません。電力網のインフラやネットワークの性質上、長距離のエネルギー伝送や太陽光や風力などの断続的なエネルギー源からの供給を円滑にするためのエネルギー貯蔵が難しくなっています。

このような状況が電力・ユーティリティ企業に課題を突き付ける一方で、[気候政策と競争](#)に関する政策は潜在的な機会をもたらしています。多くの政府が、ヒートポンプ、屋上太陽光パネル、蓄電池、小型原子炉、エネルギー転換に適した電力網の構築を可能にするグリーンテクノロジーへの投資の必要性を認識しています。柔軟性とエネルギー効率が重視されるため、このセクターに新たな投資と成長の見込みが生じる可能性があります。

AIの広範な普及（より広義には世界経済のデータセンターへの依存の高まり）によって、電力需要が増大することが予想されます。AIには非常に高度なデータ処理が求められ、エネルギーを大量に消費するためです。より多くの政府が[デジタル主権](#)を重視することで、データセンター拠点数も増加すると考えられます。

[人口動態の分断](#)も、電力・ユーティリティ企業の成長機会に影響を及ぼす可能性があります。人口増加ペースが速い若年層の多い市場では、今後数年間の成長機会が大きくなるとみられますが、高齢化が進む市場や人口が減少している市場では、需要が減退する恐れがあります。



工業製品

工業製品メーカーは、多くの場合エネルギーを大量に消費するため、その多くが地政学とエネルギーに関する新たな力学の影響を受けると予想されます。エネルギー転換の進展に伴い、エネルギー生産の方法と場所の変化が続くでしょう。これが、供給上の問題を招く恐れがありますが、新規投資の機会をもたらす可能性もあります。また、地政学的緊張が、このセクターで使用されるさまざまな原材料の生産に必要な重要鉱物、炭化水素製品などの物資の価格と利用可能性に影響を及ぼす可能性があります。さらに問題を複雑にするのが、戦争と紛争が新たに発生、深刻化した場合、世界のエネルギー価格が影響を受け、それが工業製品メーカーに波及する恐れがあることです。一例として、中東の紛争のエスカレーションが石油、有機化学製品、農産物の価格の上昇につながる可能性があります。

また、デリシングと依存関係に関する政策からも重大な影響を受けると考えられます。世界中の政府が、地政学的な競争相手からのサプライチェーンに関するデリシングに取り組む中、このような政策において、一部の工業製品が「戦略セクター」に分類されるかもしれません。そのような場合に、一部の国・地域において、新たな設備投資関連製品を対象に政府が提供する有利な条件の融資、優遇税制、補助金などを利用できる機会が生じる可能性があります。さらに、新興国市場の統合の進展が、新製品と新規のサプライヤー関係について多角化の機会がどの市場に生じるのかを左右しそうです。

工業製品メーカーは、財政政策に関連する課題に直面する可能性もあります。多くの政府が、高水準の債務と課税に関する難題に対処するため、新たな財源を模索する中、一部の国・地域では、法人税率が引き上げられる可能性があります。工業製品メーカーは、炭素税やその他のサステナビリティ対策から特に大きな影響を受ける恐れがあります。

モビリティ・宇宙・防衛

モビリティ・宇宙・防衛セクターは、地政学的要因による不確定性にさらされているサプライヤーからのデリシングに各企業が努める中、デリシングと依存関係に関する政策によって重大な影響を受けると予想されます。自動車産業および航空宇宙産業ではサプライチェーンが非常に長大になる傾向が強いため、企業は、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の対象にする分野（原材料、部品組み立てなど）の決定に優先的に取り組む必要があります。新興国市場の統合の進展は、生産者やサプライヤーとの新たな関係構築に向けて、どの市場で多角化の機会を得られるのかに影響を与えます。

新興国市場の統合および戦争と紛争に伴いサプライチェーンが変化し、運輸企業は自社の経路のリスク評価を迫られています。さらなるリスクを負担せざるを得ない場合、保険費用の増大が予想されます。

自動車企業については、各国政府のデジタル主権に向けた動きを背景に、コネクテッドカーが生成するデータの保管に関してコンプライアンス上の課題に直面する可能性があります。このような規制が、各市場で提供可能な製品の種類に影響を及ぼすでしょう。また、一部の市場において、特定の企業の操業が制限される恐れもあります。

また、気候政策と競争および地政学エネルギーに関する新たな力学の相互作用を通じて新たな課題が生まれています。多くの政府がエネルギー転換の促進に力を注いでいるにもかかわらず、モビリティ企業の新たなエネルギー製品に対する需要は急速に伸びているわけではありません。また、セクター全体が、エネルギーと重要鉱物のサプライチェーンを地政学上考慮すべき点に沿って変革する必要に迫られていることも、さらなる課題となっています。

航空宇宙企業には、宇宙政治と宇宙経済に関連して、多様な機会が訪れます。防衛関連企業については、戦争と紛争によって、自社製品の需要が増大する可能性があります。



消費財

消費財セクターが受ける最も重大な影響の1つは、[人口動態の分断](#)によるものだと考えられます。日本、中国、欧州諸国など、高齢化する市場に対して企業は商品を提供していく必要があります。また、こうした市場の出生率上昇について政策立案者が直面している課題にも対処しなければなりません。対照的に、若年層が多く、人口が増加しているインドのような市場には、労働力と消費力の双方の点で、潜在的な成長の機会が存在します。

また、[ポピュリズム政策](#)の影響と[課税に関する難題](#)の相互作用が、消費財企業の立地戦略に影響を及ぼす可能性があります。関税、法人税、移民政策は、生産能力の拡大を国内で実施するか、低成本の立地を求めて海外に進出するかの判断に影響を与えるとみられます。

また、地政学的動向は、サプライチェーンを介して多くの消費財企業に影響を及ぼす可能性があります。消費財企業は通常、[デリスキングと依存関係](#)に関連する政策の対象にはなりませんが、政策の影響がグローバルなサプライチェーンを通じて、遅延、混乱、費用増大という形でこのセクターの企業に波及する恐れがあります。また、[デジタル主権](#)が、調達のトレーサビリティに関する規制の遵守のために消費財企業が負う費用と複雑性に影響すると予想されます。

さらに、[戦争と紛争](#)によってサプライチェーンが混乱する恐れがあります。より広範囲には、この動向が、コスト上昇と消費者の信頼感の低下を通じて需要と売上に悪影響を及ぼす可能性あります。

一部の消費財企業については、[気候政策と競争](#)から受ける影響が他社よりも大きくなると考えられます。例えば、気候変動とサステナビリティ政策は、農業関連企業のリスク管理プロセスと調達に関する判断に影響を及ぼすでしょう。また、多くの国・地域では気候関連政策がコンプライアンスに影響するとみられる一方で、消費者の選好などのより大きな情勢の影響が、自社がサステナビリティを推進している市場における企業戦略に及ぶでしょう。

小売

EYの最新の [Global CEO Confidence Index](#) (CEOコンフィデンス指標) で、小売セクターのCEOは、地政学的動向によって自社のサプライチェーン、売上、テクノロジーの導入に悪影響が及ぶと予想しており、最も悲観的であることが明らかになりました。

[戦争と紛争](#)によって世界のサプライチェーンの混乱が続き、輸送の遅延やコスト上昇が生じています。長期的にはニアショアリングとサプライチェーンの多様化によって解決できると思われますが、このセクターは依然として、短期的な打撃を受けやすい状況にあります。

また、[課税に関する難題](#)、特にEUの炭素国境調整メカニズムのような貿易関税や国境税によても、小売企業のコストと事業の複雑さが増大すると予想されます。このような課税による負担は、小売企業が販売する製品の基礎コストに波及すると考えられます。複雑で、国・地域間で一貫性に欠けることもある税務政策は、企業の試金石になるとともに、コンプライアンスリスクを高めるでしょう。同様に、[気候政策と競争](#)に関連する政策が、競合する政策を取る複数の国にわたって事業を展開している場合は特に、小売企業がどのようにサステナビリティを自社の戦略に組み込んでいくかを左右する可能性があります。

小売企業は、移民受け入れ国の市場を含め、[人口動態の分断](#)を念頭に置いて、多様化する消費者のニーズに応えられる品目を提供することが必要になるでしょう。高齢化が進む市場において成長機会が存在する製品カテゴリーがある一方で、若い世代の消費者の経済活動が活発化するにつれ、労働力人口の縮小とピア・ツー・ピア販売プラットフォームの増加が売上に影響すると予想されます。

[消費者の期待に応える](#)という点でテクノロジーの重要性が増していることを踏まえ、多くの小売企業は、顧客データを生成AIなどのツールと組み合わせてカスタマーエクスペリエンスを向上させ、新たなメディアやマーケティングサービスを提供する計画を立てています。各国政府の[デジタル主権](#)に関する政策によって、こうしたデータの国境を跨ぐ共有が制限または禁止される恐れがあります。他方、顧客データをサイバー攻撃から守ることが、引き続き課題となるでしょう。



ヘルスケア

医療機関は、患者の安全に配慮しながらヘルスケア提供の変革のためAIの潜在力を活用する手段を模索しています。デジタル主権への関心が高まる中、アルゴリズムの誤りや患者の個人的な医療データの不正使用によって生死に関わる事態が起こりかねないことを踏まえ、各國政府は引き続きヘルスケア分野でのAI利用の規制に動いています。また、病院その他の医療事業者がサイバー犯罪の主要な標的になる状況が続いていることを受け、医療機関のサイバー防御体制の向上も必要となっています。

さらに、異常気象が引き続きヘルスケアのサプライチェーンの脅威となるため、[気候政策と競争](#)および[地政学とエネルギーに関する新たな力学](#)に関する政策の影響も、間接的に医療機関に波及すると考えられます。気候変動によって異常気象がさらに深刻化し、それがサプライチェーンの混乱や、媒介性感染症や呼吸器疾患の増加といった新たな公衆衛生上の問題の発生につながる恐れがあります。専門家の間では、公衆衛生監視体制の向上について議論が続けられています。戦争と紛争の影響を受ける地域において、ワクチン接種が不十分のために疾病が再流行しているという現在の地政学的情勢を踏まえると、このような取組は特に重要です。

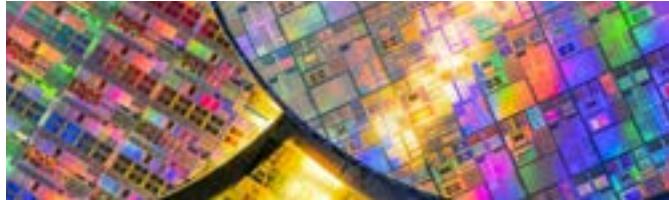
[課税に関する難題](#)および[人口動態の分断](#)の相互作用もまた、高齢化が進み、疾病率が上昇する中で医療サービスを提供する必要がある中で、すでに維持不可能な財務状況にある医療機関にさらなる課題を突き付けることになりそうです。デジタル変革により、このセクターに蓄積されてきた膨大な医療データを、より予防的なケアを提供するために活用できる可能性があります。また、実際に利用できるデータが、世界の特定地域に顕著に見られる医療格差の解消に向けた鍵になり得ます。

ライフサイエンス

各國政府は、[デリiskingと依存関係](#)に関連する政策の一環として、ライフサイエンス企業を対象とするようになってきています。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の経験を踏まえ、各國政府は、医薬品有効成分(API)と医療機器を社会経済的安全保障にとって重要な領域だとみなしています。また、バイオテクノロジー企業の知的財産についても、国家安全保障上の関心領域だとみなされる傾向が強まっています。従って、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奨励または要求する政策および規制の導入が続くと予想されます。また、地政学的敵対関係にある国・地域が関与する对外・対内直接投資の規制にも、さらに力が注がれるとみられます。

デジタル主権に向けた動きも、ライフサイエンス企業に影響を及ぼすと考えられます。政策立案者は、医療関連データを含め、国民の個人データの保護を目的とする新たな法規制を引き続き導入していくと予想されます。これにより、ライフサイエンス企業の研究開発において、より大規模な国境を跨ぐデータセットの活用が制限される恐れがあります。このような政策は、ライフサイエンス企業の製品販売市場にも制限を加え、新たな収益成長の機会が自国の友好国の市場に限定される可能性もあります。デジタル化に関しては、AIの活用が進めば、ライフサイエンス企業が対処しなければならないサイバーセキュリティ上の脅威も高まるとみられます。

人口動態の分断はライフサイエンス企業に機会をもたらしそうです。高齢化が進む市場では、バイオテクノロジーや他のライフサイエンス関連製品に対する需要の増大が見込まれます。また、若年層の多い市場では、グローバルなサプライチェーンの多様化の一環として豊富な労働力を活用できる可能性があります。ただし、人材のスキルおよび獲得、インフラの水準の点で課題に直面する恐れがあります。



テクノロジー

テクノロジー産業が自国の経済安全保障に不可欠だと考える政府は多いため、このセクターは複数の地政学的動向の核心になっています。2025年には、テクノロジー企業は、[デリスキングと依存関係](#)に関する異なる政策を導入する国々が織りなす、複雑な状況に対処しなければならないでしょう。最も直接的な影響としては、政策立案者は[デジタル主権](#)を優先課題とみなし、国境を跨ぐ基準や規制を新たに導入してAIと半導体サプライチェーンの急成長を活用しようと考えられます。

AIの進歩に伴い、データセンターへの投資が増大し、エネルギーインフラが見直されています。[地政学とエネルギーに関する新たな力学](#)および[気候政策と競争](#)を踏まえると、テクノロジー企業は、自社のサステナビリティの取組におけるイノベーションに力を注ぐと予想されます。原子力エネルギーによる解決策を模索する企業も存在し、状況をより複雑なものにしています。AIデータセンターや新規のエネルギーインフラが地方や郊外に建設されていることから、企業は[ポピュリズム政策の影響](#)が及ぶ可能性に備える必要があるでしょう。

潜在的な[課税に関する難題](#)に先んじようとするテクノロジー企業は、規制当局への働きかけの効果を高め、アジェンダ形成を支援するために、適切な政府機関、多国籍組織、業界のパートナーの見極めにさらに力を注ぐと考えられます。OECDやWTOなどの組織を通じた国際協力が、地政学的情問題に関する対話の促進と、AIなどの進歩が秘める変革的な潜在力を制限する、国際的な統一性を欠く[デジタル主権](#)関連規制の回避に役立つ可能性があります。

テクノロジー企業が先見性を持って行動することで、地政学的情勢に応じた事業展開が可能になると考えられます。基準や規制の策定と改定が続き、テクノロジー業界自体が急速な技術進歩の時代をけん引する中、先を見通して考える企業が決定に関与できる立場を得られるでしょう。

電気通信

通信インフラと通信サービスには、引き続き、世界各地の地政学的動向の影響が及んでいます。ハイリスクベンダー(HRV)とみなされた主体との取引を禁じる動きが業界全体に波及するなか、[デリスキングと依存関係](#)がネットワークのサプライチェーンの進化を左右する主要因になっています。地域のネットワーク保護手段を国レベルの規制に置き換える作業は途上にあり、事業者には俊敏・迅速な対応が求められています。同時に、テレコム企業は、政策立案者がオープンRANテクノロジーによって、選択可能なネットワーク事業者の範囲を拡大しようとしていることに注意を払う必要があります。

[デジタル主権](#)における要請の変化によって、データ保管の現地化が加速し、国内のデータ管理および国境を跨ぐデータ移転に対する監督が強化されています。国レベルのデータプライバシー・データ保護制度の進化の水準および速度は各国間で一様ではなく、これがテレコム企業のコンプライアンス上の課題をさらに難しくしています。さらに、政策立案者はデータセンターを国家の重要な戦略的資産と政策立案者は見ていているため、データセンター事業者は投資戦略を転換する必要があるかもしれません。

一方、[人口動態の分断](#)の拡大が、インフラ設備の質や利用可能性が不十分なことに起因する、すでに存在しているデジタル格差(例えば、高齢者、辺境地の居住者、経済的弱者との間に生じる)の深刻化を招く恐れがあります。テレコム企業は、弱い立場にある人々の保護を目的として新たに提案される規則に目を配る必要があります。

最後に、低軌道(LEO)衛星によって従来の地球上のネットワークの補完が進む中、[宇宙政治と宇宙経済](#)が接続性の概念を再定義しています。衛星産業への国家の参入の増大が、遠隔地への接続性の提供やモノのインターネット(IoT)の拡大に向けて、新たな道を開く可能性があります。これが、ひいては、自社の事業モデルとエコシステム戦略の再考を事業者に迫ることになるかもしれません。



メディア・エンターテインメント

メディア・エンターテインメント企業は世界で交わされる議論において中核的位置を占め、自社のコンテンツを介して世論と政策を形づくる力を持ち、その影響力は、社会と政治のダイナミクスを左右します。また、こうした企業は、[戦争と紛争](#)に関する情報の伝達者として、独自のリスクに直面しています。地政学的対立と[ポピュリズム政策の影響](#)が、規制の厳格化、保護主義的措置の強化、検閲、海外クリエイティブ人材の雇用制限につながる恐れがあります。

[人口動態の分断](#)によって、地域的な消費パターンと文化的ニュアンスを理解することの重要性が浮き彫りになっている一方、マクロ経済的な兆候(中国経済の減速など)を早期に把握することが、成長戦略の形成に不可欠です。

[デジタル主権](#)拡大の動きを受け、メディア・エンターテインメント企業は現地のデータセンターへ投資し、多様なデータプライバシー法や現地の規制を遵守するためにデータ戦略の転換を迫られる可能性があります。特にこれが当てはまるのは、デジタル広告のエコシステム、中でもデータとAIを利用してコンテンツの推奨や行動ターゲティング・文脈ターゲティングを行う広告モデルです。

[課税に関する難題](#)は、デジタルサービス税も含む可能性のある進化した税環境をもたらすでしょう。現地におけるコンテンツ制作のインセンティブが変化すると同時に、メディア・エンターテインメント企業の投資先と事業立地が変化する可能性があります。

[気候政策と競争](#)に関連する政策は、企業の持続可能な慣行の採用や生産、日常業務、データセンターにおけるエネルギー使用の最適化にも影響を与えるでしょう。これらの政策は、地政学的緊張が生じる中で、効率性とレジリエンスのバランスを取ることが求められるクルーズ船運航やテーマパークなどの物理的なサプライチェーンを抱える企業にも影響を与えるでしょう。

プライベートエクイティ

プライベートエクイティ(PE)企業が地政学的要因に影響を受けるのは、大半がポートフォリオ企業に関するレベルですが、事業サイクル全体において、ファンドに関して考慮すべき事項も存在します。

例えば、[人口動態の分断](#)には、資金調達プロセスとPEの資本ソーシングの転換を加速させる可能性があります。高齢化のために、政府が退職後の生活資金確保のための新たな手段を見いだす必要性が増しており、民間資本がそこに組み込まれる可能性が高まっています。すでに多くのPE企業が、個人投資家専用に設計された商品の開発に取り組んでおり、オルタナティブ投資が個人投資家の資産に占める割合は、わずか3%以下です。

PE企業が資金の投入に目を向ける中、[デジタル主権](#)および[地政学とエネルギーに関する新たな力学](#)などの動向によって、PE企業にどのような機会が訪れるのかが左右されると予想されます。PE企業は半導体などの機微性のある産業のオンショアリングの促進に積極的に関わってきました。AIの成熟とユースケースの拡大に伴い、PE企業はバリューチェーン全体への投資を通じて、世界のデジタルインフラの構築に寄与するでしょう。AIが膨大な電力を必要とすることを考慮すると、エネルギー投資が重点領域の1つになる可能性があります。

各国政府が[デリiskingと依存関係](#)に関連する政策を継続する中、サプライチェーンのニアショアリングとフレンドシヨアリングが契機となって、PE企業は新たにポートフォリオ企業の脆弱性についてより大きな視野から考えるよう迫られると考えられます。同時に、新たな立地での製造設備建造を支援する機会が訪れるでしょう。

最後に、[ポピュリズム政策](#)の影響が続く中、規制当局の圧力がさらに予測不能になる恐れがあります。ポートフォリオの拡大に伴い、独占禁止などに関して、出資者に対する監督が厳格化されており、規制当局の管轄下に置かれるディールの数が増加しています。



不動産・ホスピタリティ・建設

新規建設プロジェクトには、[デリスキングと依存関係](#)および[地政学とエネルギーに関する新たな力学](#)の影響が及ぶ可能性が高いと考えられます。こうした地政学的動向によって、建設資材や設備、設備の運用に要するエネルギーの価格と入手可能性が左右される恐れがあります。これに関連して、地熱エネルギーの利用にはインフラに関する特別な専門知識が必要なため、建設土木会社に成長の機会が訪れる可能性があります。また、安定的な長期収益を求めるインフラファンドにとっても機会になり得るでしょう。

各国政府は、[気候政策と競争](#)に関するアジェンダの一環として、より厳格な建築基準を導入する可能性があります。デベロッパーはサステナブルでエネルギー効率の高い資材の利用のためにコストの増大に直面する恐れがありますが、並行して、グリーン金融の選択肢が拡大するかもしれません。将来的には、耐震性の高い建物は、気候変動リスクの高い地域における不動産の価値下落をある程度相殺することができる可能性があります。

[デジタル主権](#)によって、不動産企業がデータの国内保管を迫られ、国際的な不動産企業の経営コスト増加につながる恐れがあります。このような政策は、[インフラ部門](#)がAIを導入して、相互に関連するプロジェクトの各段階にわたって生じ得る問題を予測し、リソースを最適化する際に課題となる可能性があります。

[課税に関する難題](#)は、不動産企業や建設会社に向かう資金の流れに多大な影響を与えるとみられます。間接的なものとしては、マクロ経済成長に対する税務政策の影響が新築ビル・建設プロジェクトの需要に波及することが考えられます。

不動産セクターは、高齢者向け住宅や介護サービス付き住宅の需要増加という形で、[人口動態の変化](#)の影響を受けています。簡素化されたテクノロジーによるヘルスケアサポートを伴う介護付き生活支援という選択肢は、自立した生活を望む高齢者のサポートに注目する企業にとって機会になる可能性があります。

政府・公共部門

各国政府は、2025年の地政学的動向トップ10のそれぞれに対し、寄与するか、対応する必要があるでしょう。政策立案者、特に政権や公職に就いたばかりの人たちは、社会的一体性の低下のため、対応の策定においてさらに大きな課題に直面します。

最も活発な政策分野の1つが、[課税に関する難題](#)です。多くの政府が、長年にわたる景気対策のための財政支出と税収基盤の縮小を経て、債務負担と財政赤字の増大に直面しています。多くの政府にとって、脱炭素化や持続可能なケアエコノミーの構築など、戦略的変革の財源をいかに創出するかが、より広範な財政管理の取組の過程で直面する主要な問題になると予想されます。

高齢化が進む社会において[人口動態の分断](#)に対処する手段としては、定年や年金、その他の社会的支援制度の改革に加え、人口増加を促す取組などが考えられます。人口増加については、世界的な選挙イヤーとなった2024年に顕著になった移民に対する懐疑や反感の拡大を踏まえると、困難を伴う可能性が高いでしょう。

こうした[ポピュリズム政策の影響](#)は、保護貿易主義が広がり、[デリスキングと依存関係](#)を焦点とする産業政策につながる可能性が高いです。産業主権と[デジタル主権](#)の目標が、国家安全保障と経済的成果の目標との結び付きを強めていく中で、民間企業がどのように適応していくかが鍵を握っています。

また、第三者サプライヤーへのサイバー攻撃が増加する中、テクノロジー、[気候変動](#)、主要国間の競争によって、サプライチェーンのレジリエンスの可視化とトレーサビリティの重要性は高まり続けるでしょう。大国間の競争は、2025年には[宇宙政治と宇宙経済](#)においても展開されるとみられ、[戦争と紛争](#)の新たな舞台となる可能性があります。

EY Geostrategic Outlookシリーズについて

EYでは、政治的リスク、政府政策、公共部門、戦略、学術界の各分野において経験を有する地政学リスクのプロフェッショナルで構成されるグローバルネットワーク「[地政学戦略グループ](#)(Geostrategic Business Group, GBG)」を設置しています。GBGは長年にわたり、より戦略的に地政学リスクを管理できるようクライアントを支援してきました。こうした専門性により、政治的リスク管理をさらに広範なリスク管理、戦略、ガバナンスに包括的かつ機能横断的に統合するための確かなフレームワークの構築につながっています。EYの書籍『Geostrategy by Design』で述べられているように、企業が先見性のある地政学的戦略を策定するには異なる4つの行動を実施し、それらを織り込んだガバナンス体制を構築することで、確信を持って効果的に自社の未来を切り開くことができます(図13参照)。

GBG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年間に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。GBG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決定、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。

政治的リスクの特定を目的とする外部環境のスキャニング(全般的調査)は、地政学戦略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。そこで、2025 Geostrategic Outlookとして地政学的動向のトップ10を選ぶにあたり、GBGはまず、2024年8月から9月にかけてクラウドソーシングによるホライズン・スキャニング調査(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、潜在的な政治的リスクを特定しました。本スキャニング調査は、複数の内部および外部データ、ならびに研究ソースからのデータを収集しました。GBGは、公共政策、戦略、マクロトレンド、セクターレベルの動向にフォーカスしているEYの専

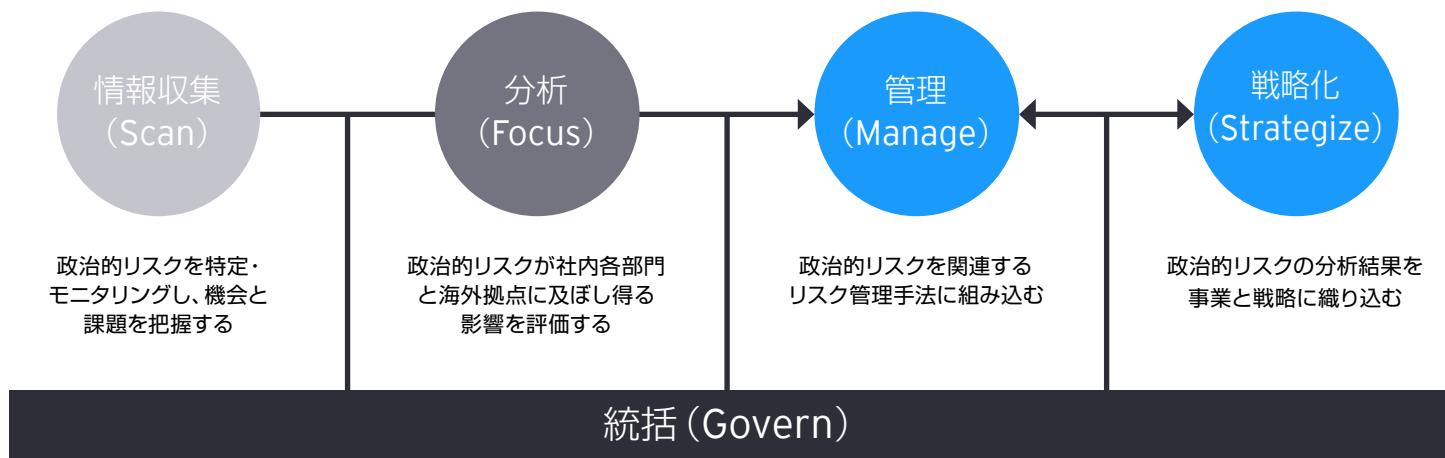
門チームに所属する数十人のプロフェッショナルからも見解や情報を収集しました。本調査の協力者は、オーストラリア、中国、フランス、ドイツ、日本、メキシコ、ポーランド、南アフリカ、英国、米国など数多くの国・地域で構成されています。本スキャニング調査は、世界のすべての地域を対象とし、地政学的戦略の枠組みを構成する4つのカテゴリー(地政学・国・規制・社会)の政治的リスクを網羅しています。その上で、さらに多くの動向を把握すべく、政治的リスク関連の調査会社に所属する専門家にも聞き取り調査を行いました。

次に、GBG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と地域の企業への影響度という2つの側面から評価しました。この影響力評価は、地政学戦略の実行プロセスにおける第2段階の一環として位置付けられており、地政学がグローバル企業の変革に与える影響を理解するためには不可欠です。本レポートで公表している地政学的動向トップ10は、グローバルな組織にとって高確率で発生し、インパクトも大きいと評価されたものです。

2025 Geostrategic Outlookでは、10大動向のそれぞれが2025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)、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)、経営幹部がどのように下方リスクを低減し(管理)、収益機会を活用できるか(戦略化)考察しました。これに加えて、本レポートでは、地政学的動向トップ10が18のセクターの市場に及ぼす影響(不利なものと有利なもの双方)についても分析しています。また、各地政学的動向に戦略的かつ積極的に対応し、自社の変革計画に織り込んでいくために、経営幹部が取るべき推奨行動も紹介しています。

経営幹部は、2025 Geostrategic Outlookの地政学的動向トップ10のすべて、さらに自社と特に関連性が高いその他の動向に対応する地政学的戦略を実践することで、地政学的に堅固な戦略を策定し、確信を持って自社の未来を形づくるための優位な立場につくことができるでしょう。

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ニング(情報収集)
EYパルテノン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, Business & CXO Insights
Ernst & Young LLP
courtney.r.mccaffrey@ey.com

Oliver Jones

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

Famke Krumbmüller

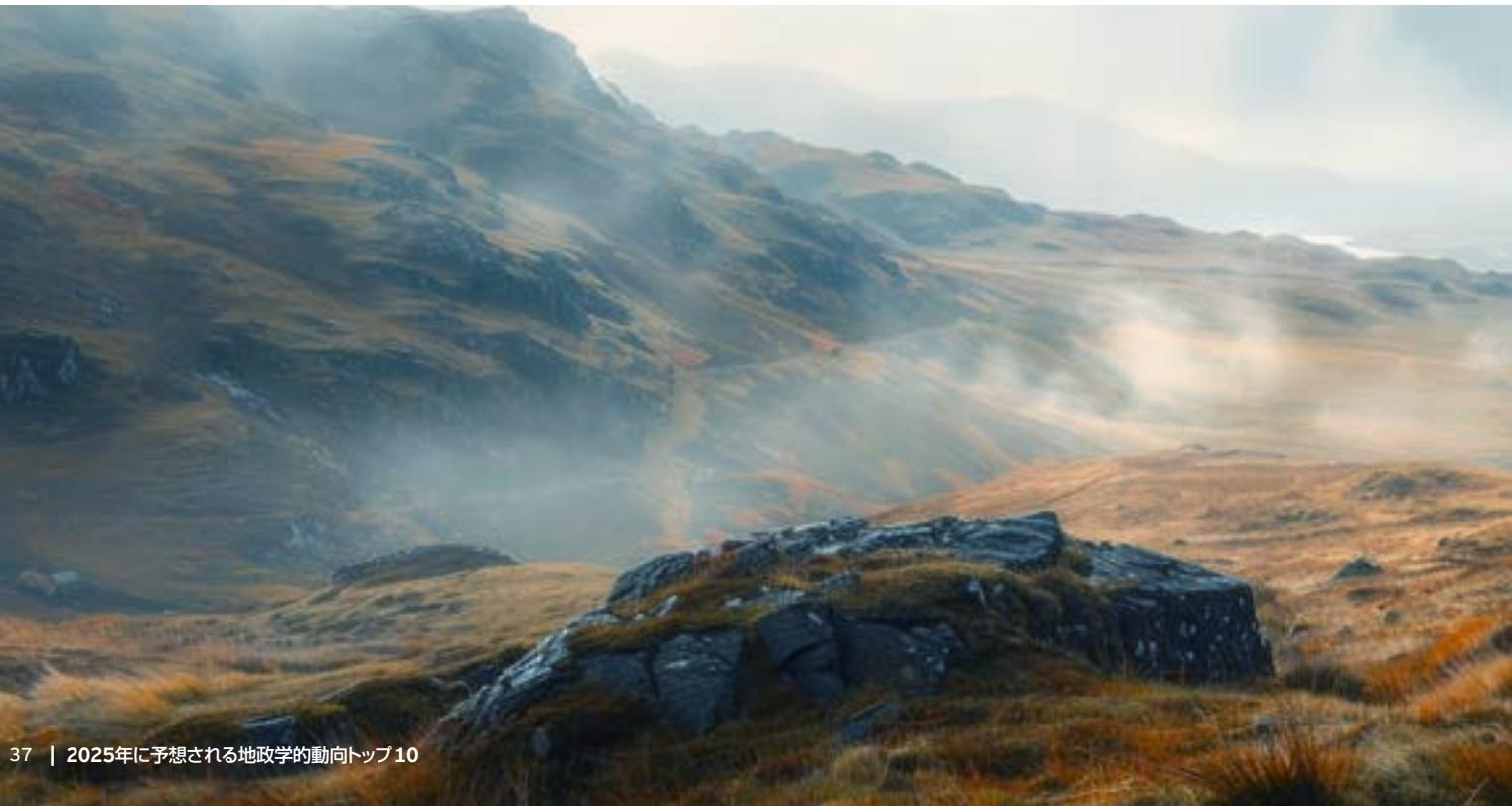
EY EMEA Leader,
Geostrategic Business Group
famke.krumbmuller@parthenon.ey.com

本レポート作成にあたり、次の方々にご協力いただきました。

Adam Barbina, Patrick Dawson, Alessandro Faini, Anna-Carina Hamker, Maxim Hofer, David Li and Barry Perkins.

また、以下の方々のご助力に感謝の意を表します。

Saulius Adomaitis, Omar Ali, Malin Andree, Peter Arnold, Lori Baldino, Adrian Baschnonga, Liz Bolshaw, Javi Borges, Ben-Ari Boukai, Charles Brewer, Andy Brogan, James Brundage, Julie Buresh, Zoe Catchpole, Manoj Chauhan, Mary Karol Cline, Serge Colle, Jon Copestake, Andrew Cosgrove, Craig Coulter, Gregory Daco, Megan Dahlgren, Kim Dalla Torre, Patricia Davies, Charles Davis, John De Yonge, Kate Delgado-Kizer, Ulrika Eklöf, James Evans, Lorenzo Fattibene, Cedric Foray, Catherine Friday, Nicola Gates, Angelika Goliger, Ari B Saks Gonzalez, Jerry Gootee, Sandeep Gupta, Christian Hellwig, Linda Hill, Andrew Hobbs, Andrew Horstead, Gautam Jaggi, Anu Goyal, Akanksha Jain, Amit Jain, Rachel Jones, Junko Kaji, Jan Kallmorgen, Beth Kent, Greg Kerr, Prarthana Khera, Dr. Brian Killough, Hyong Kim, Ansgar Koene, Kyle Lawless, Ivan Lehon, Jun Li, Tobias Liebing, Shane MacSweeney, Shawn Maher, Urvi Majhi, Daniel Mathews, Shaun Maxwell, Danielle McAdams, Anne McCormick, Julie McQueen, Karl Meekings, Harshil Milan Zataenia, Paul Mitchell, Sampada Mittal, Nigel Moden, Grantley Morgan, Meghna Mukerjee, Cherelle Murphy, Bridget M Neill, Geoff Palmer, Mike Pifko, AnnMarie Pino, Antonio Quintanilla, Martha Raupp, Viddhi Rohit Parekh, Marek Rozkrut, Tate Ryan-Mosley, Robert S. Holston, Karan Saksena, Isabelle Santenac, John Shumadine, Swathi Sivaraman, Mark Skarratts, Priyanka Srinivasan, Shauna Steele, Kiran Manakolil Sunilkumar, Julia Tay, Tiffany Tay, Sakshi Trikha, Daksh Tyagi, Anil Valsan, Sharad Varma, Bridget Walsh, Michael Wheelock, Dr. Jack White, Steve Wilkinson, Laura Williams, Laura Winthrop, Peter Witte, Edmund Wong, Yi Y Xie, Crystal Yednak, Andrew Young and Jay Young.



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
New York
Ernst & Young LLP
ben-ari.boukai@parthenon.ey.com

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

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

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

Jay Young
Dallas
Ernst & Young LLP
jay.young1@parthenon.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

EMEIA (欧州、中東、インド、アフリカ)

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

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

Anna-Carina Hamker
London
anna-carina.hamker@parthenon.ey.com

Christian Hellwig
Munich
christian.hellwig@de.ey.com

Maxim Hofer
Düsseldorf
maxim.hofer@de.ey.com

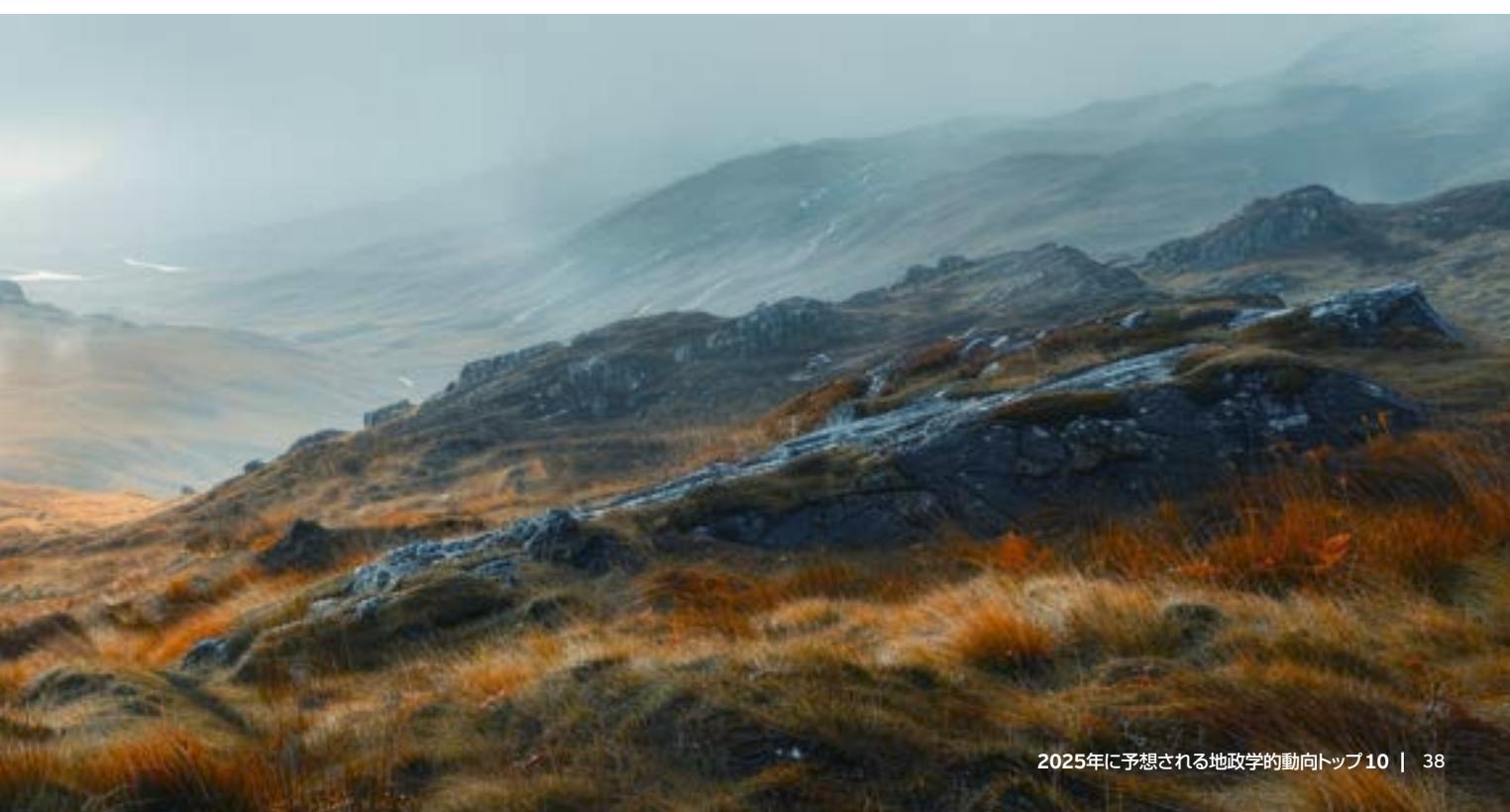
Oliver Jones
London
oliver.jones@uk.ey.com

Jan Kallmorgen
Berlin
jan.kallmorgen@parthenon.ey.com

Famke Krumbmüller
Paris
Famke.Krumbmuller@parthenon.ey.com

David Li
London
david.li@parthenon.ey.com

Tobias Liebing
Berlin
tobias.liebing@de.ey.com



EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。

データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。

EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジー、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

All in to shape the future with confidence.

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パルテノンについて

EYパルテノンは、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パルテノンは、戦略的ソリューションの提供に注力しており、自社のトランسفォーメーションを目指す企業経営者が、より適切に課題を管理しながらチャンスを最大化する戦略を策定し実行するためのサポートを提供しています。戦略の提案から実行までを通じて、EYパルテノンは、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貢献します。EYパルテノンは、EYにおけるブランドの一つであり、このブランドのもとで世界中の多くのEYメンバーファームが戦略コンサルティングサービスを提供しています。詳しくは、ey.com/ja_jp/services/strategy/parthenonをご覧ください。

© 2025 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

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。

本書は2025 *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。

ey.com/ja_jp