

変化と懐疑主義が 渦巻く時代に政府が 信頼を築き価値を 発揮するためには？

公共部門が抱える10大リスクの軽減に向けた
戦略を探る(2025年)



Shape the future
with confidence



The better the question. The better the answer. The better the world works.

はじめに

政府は、社会の存亡に関わる最も複雑かつ喫緊の脅威に対処するリスク管理の責任を負っています中でも、国民が政府にまず期待することは、直接的な攻撃やオンラインでの攻撃からの保護と、自然災害が発生した際の支援です。

国民は、海外で困難な状況に陥った場合には救出を期待し、資金、物資、移動手段など必要な支援を合法的かつ円滑に受けられるよう、国境を越えて対応してほしいと考えます。

一方で、近年、各国での政府に対する国民の信頼は低下しています。民間企業がイノベーションを推進し、リスクをいとわず失敗から学ぶ戦略をビジネスモデルに組み込んでいるのに対し、政府が革新的な政策を打ち出したところで成功を評価されにくく、失敗した場合は厳しく批判されがちです。

このように、政府や公共セクターが実施するリスク管理のタスクは非常に広範かつ煩雑であり、予算とリソースの兼ね合いが課題となります。これは、正解や単純な答えのない「厄介な問題」に対応する際、顕著に見られる現象であり、リスクと影響、そして国民への危害を回避する必要性という三者間のバランスを取りながら、妥協点を見いだしていくほかありません。

政府の業務が決して容易ではないのは、変化と混乱がやむことなく続く中で、政府への高い期待と強い不信感で二分される世論に応えなければいけないからです。さらに、政府の機能と実績に透明性を持たせることで、変革の実現が一段と難しくなる可能性すらあり、結果的にリスクへの挑戦を躊躇することにもなりかねません。

しかし、財政措置の制限や政治的な制約がある中でも、政府は、「統合リスク管理」に注力することによって、効果的かつ効率的な政策を講じることができるようになります。

つまり、統合リスク管理は、混乱から生じる影響をより正確に予測し軽減する手段となるのです。

本レポートは、政府および公共機関を統括する方々が、2025年に想定される10大リスクに対処するに当たり必要となる知見を提供する目的で作成されました。現在の社会課題は、世界各国の財政赤字や債務危機が及ぼす影響から、混迷を深める地政学的動向、デジタル化の推進と気候変動に至るまで多岐にわたります。政府は、リスク管理に先手を打って取り組むことで、国民の信頼を高め、懐疑的な世論に対しても価値を示すことができるでしょう。



Catherine Friday
EY Global Government and
Public Sector Leader

エグゼクティブ サマリー

2025年、確信を持って未来を形づくるために、政府および公共セクターは統合リスク管理を進める必要があります。

2025年のリスク状況を一言で表すなら、「さまざまな事象が一層複雑に絡み合っている」でしょう(図1参照)。コロナ禍に端を発する混乱の時代はいつ終わるともしれず、むしろ悪化の一途をたどっています。また、世界は、数十年かけて形成されてきた潮流に加え、複数のメガトレンドが同時に押し寄せていることを実感し始めています。選挙による世界の長期的な政治周期の中で、反体制派の候補者が続々と当選している事実からは、各国国民の間で現状への不満が鬱積(うっせき)している様が見て取れます。こうした情勢下において、政府や公共セクターにとっての最も大きな課題は、公共サービスの質を維持しつつ、財政責任を回避することなく、急速に変化するリスクにどう対処するかということです。

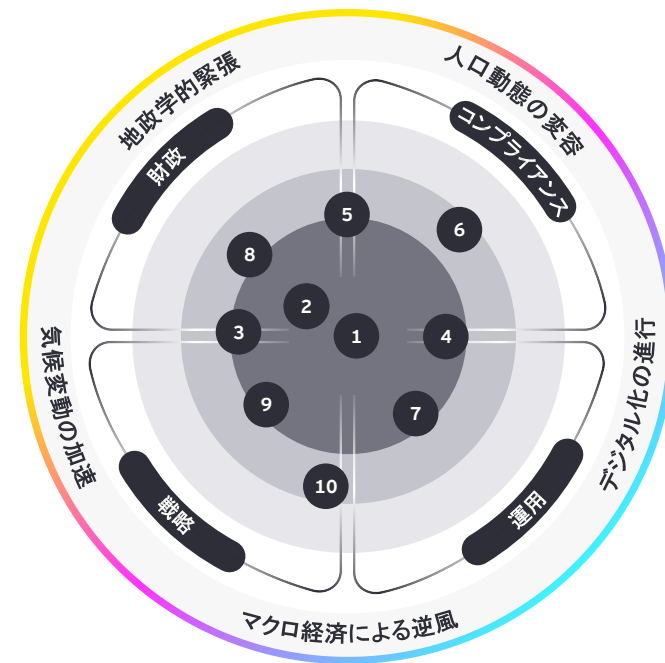
こうした情勢下において、政府や公共セクターにとっての最も大きな課題は、公共サービスの質を維持しつつ、財政責任を回避することなく、急速に変化するリスクにどう対処するかということです。

財政逼迫(ひっぱく)と経済の先行き不透明感が広がる中、「従来のやり方」では時代のニーズに応えられなくなるでしょう。

その上、政府および公共セクターは、リスクを軽減し、将来起こり得るより深刻な危機を食い止めるために、困難かつ政治的に受け入れ難い妥協を強いられる場合があります。例えば、膨れ上がる公債に対応するために緊縮財政を講じる、あるいは生活費の不安を軽減するために積極財政を展開するといった取り組みです。その他にも、新たなグリーンビジネス・投資を誘致する必要がある一方で、それに伴う潜在的な環境・公衆衛生問題、地域社会の懸念にも目を向ける必要があります。どの選択肢を取るにせよ、コストの発生は避けられません。

しかし、難しい選択を先送りにし、安易な道にそれた結果、未来により一層の不安定さを残してしまうリスクも存在します。

図1:
2025年に政府と公共セクターが直面する10大リスク



主なりリスク要因

リスクの影響度



マクロな影響

10大リスク

- | | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| 1 財政の持続可能性の限界 | 6 サプライチェーンの可視性およびトレーサビリティの制限もしくは欠如 |
| 2 不安定で持続可能性の乏しい経済成長 | 7 組織・人材のレジリエンス低下が招く公共セクターの人材競争優位性の衰退 |
| 3 労働力不足および非正規雇用・非公式経済への従事の増加 | 8 脱炭素目標と取り組み実績との乖離 |
| 4 デジタル化の遅れとサイバーセキュリティ対策の不足 | 9 気候変動に伴う災害へのレジリエンスの欠如 |
| 5 地政学的な新情勢への適応失敗 | 10 有権者の実感や需要との断絶 |

統合リスク管理によって不確実性に 確信を持って対応する

こうした変化を強く求める声は、
政府や公共セクターのリーダーにとって
決して新しい話ではありません。

しかし、残された時間は刻一刻と短くなっており、現状維持に固執すれば状況はさらに悪化するでしょう。さらに、このような混乱は当面続くことが見込まれ、かつ、これまでも増して相互に影響し合うようになる可能性すらあります。2025年の10大リスクの大半が相互に作用する性質を持っているため、強靱(きょうじん)な変革を起こし、その動きを統制することが、より一層困難になっています。

それゆえ、昨今のリスクが持つ特性を総合的に理解した上で、2025年の情勢に適合したリスク管理戦略を構築することが極めて重要です。

今年は、外交の舞台で取引を伴う意思決定が多数行われると予想されます。その影響で、国際協定や同盟、国際的な規範にほころびが生じ、社会や経済に不安と混乱が広がる恐れがあります。サプライチェーン、貿易、移民政策などにも予期せぬ混乱が生じ、それによって連鎖的なリスクが生じれば、公共のレジリエンスを損なったり、政府に対する国民感情を悪化させたりする恐れもあります。

多くの社会で根深い不信感と不満がまん延する中、リスク管理で一定の成果を上げることは、公共機関にとって義務であると同時に、国民の期待に応え、信頼を取り戻す好機でもあります。単に積極的な政策を実行するだけでなく、利益を実感できる方法を示すことは、懐疑的な人々の理解を得る上でも重要です。

公共機関が、統合リスク管理システムの構築に注力することで、機動的な対応力が強化されます。具体的には課題の予見、迅速な対応、絶え間なく変化する状況への適応を実現し、これまで以上に公益に資する体制・能力を備えていることを示すことができます。予測に基づいた対応は、サービス品質や意思決定プロセスの刷新にもつながり、公共セクターが担う役割の意義をより明確に伝えられるでしょう。

効果的なリスク軽減策が 公共機関のリーダーシップの 価値を示す

これからのリスク管理は、年次計画の一部や上位役職者会議の議題として扱われるような特定事項ではなく、あらゆるレベルで継続的に取り組まれるテーマとなります。公共セクターのリーダーは、潜在リスクを常に評価し、組織内外のステークホルダーと連携しながら臨機応変に対処していく必要があります。つまり、全員が当事者になるということです。

システム化され、透明性の高いリスク評価の枠組みを構築することにより、リスク管理アプローチが一本化され、各機関の責任者たちは情報に基づく意思決定ができるとともに、その背後にある根拠も明確に開示しやすくなるため、変革を起こす場合も、現状を維持する場合も、それに伴うリスクを社会に丁寧に説明し、政府として厳しい選択を取らざるを得ないという世論を醸成していくことも容易になるでしょう。

このようなリーダーシップは、公共機関を時代に合った組織へと再構築する上で、また、ジョイントベンチャー、パートナーシップ、複数のステークホルダーが推進する変革への信頼を獲得する上で必要不可欠な要素です。また、国民の信頼獲得や社会のレジリエンスの浸透を促進するために欠かせない「政府の意思決定に対する信任」を得ることも極めて重要です。

不確実性が増す中、予測に基づいてグローバルリスクに備え、公共のニーズに応える力を発揮することは、かつてないほど差し迫った課題となっています。視点を変えると、これは国民の信頼を取り戻す絶好の機会でもあります。政府と公共セクターがこの機を逃さず捉えることができれば、目まぐるしい変化に適応し、社会全体の耐久力を高めながら、確信を持って未来に向けた展望を描けるでしょう。

戦略的リスク管理が
不可欠な

5つの メガトレンド (リスク要因)

2025年、政府および公共セクターは、「有益な政策」の概念を根底から覆す一連の外圧にさらされます。

これらのメガトレンドは、変容を加速させ、ゼロサム思考を助長する一因ともなり、それによって国民の信頼や社会の結束力が低下します。こうした相互作用により、リスクの追跡や予測が一層難しくなっています。

1 マクロ経済の逆風

生活費や事業運営費の上昇から、債務残高の対GDP比率増大、経済成長の鈍化、格差の拡大に至るまで、マクロ経済による逆風が世界的な財政危機を誘発しています。そのため、財政政策を打とうにも制約が課されるほか、この状況が経済の強靭性（レジリエンス）と社会の安定性に対する脅威にもなっています。

2 地政学リスクの複雑化

貿易の分断化、世界のパワーバランスの多極化と国家間競争への移行、緊張の高まりなど、世界各地で地政学的な問題が一段と複雑化しています。このような世界情勢が、国防およびサイバーセキュリティ対策に加えて、サプライチェーン、インフラストラクチャー、同盟関係の持続性に重大な影響を及ぼしています。

3 気候変動と災害リスクの増大

気候変動による自然災害の増加や気象パターンの変化は、食料不安、移住、公衆衛生上の緊急事態を引き起こしており、気候変動の加速に端を発する想定外のコスト増と予期せぬ危機の拡大に歯止めがかかりません。

4 急速なデジタル化への脅威

例のごとく、デジタル化の進展に法整備が追いついていないのが現状です。ソーシャルメディア、人工知能（AI）、量子コンピューティングの存在が、世界との関わり方や経済活動の在り方、戦略的観点から見た脅威の動向に変化をもたらしています。

5 人口動態の変化

高齢化から人口ボーナスへの人口動態変化は、世界各国の経済構造を変えつつあります。その影響で、市場、ヘルスケア、年金制度、社会保障制度の運営が徐々に圧迫されてきています。同時に、次世代のリーダーシップ・スキル・仕事に備えておく必要性も高まっています。

本レポートの概要

EYは、2024年7月から11月にかけて収集した多種多様な情報に基づき、2025年に各国の政府および公共セクターが直面し得る10大リスクを選定しました。また、EY Risk Universe™フレームワークを用いて、政府および公共セクターに関連するリスクを4つの領域に分類するホライズンスキニングを実施しました。

1. 政策、法令、ガバナンスに起因するコンプライアンス関連のリスク
2. プロセス、システム、人、政府機関のバリューチェーン全般に影響を及ぼす運用上のリスク
3. 有権者、政治、民間セクター、自然環境に関連する戦略上のリスク
4. 投資、市場、マクロ経済情勢の変動幅から生じる財政上のリスク

さらに、確信を持って未来を形づくり、より良い社会の構築を目指す政府という観点から、視点の幅を拡大し、前述のリスクについて検討しました。当分析に基づき、リスクを増大させると同時に各国の政府および公共セクターに戦略的な変革を迫る、重要なメガトレンドと代表的な問題を洗い出しました。さらに、世界中のEYのメンバーへのインタビューに加え、社内外のデータも併せて勘案し、今年の10大リスクを選定しました。リスクレーダーとして「発生可能性の高さ」と「リスクが顕在化した場合の影響範囲（影響を受ける国の数）」の観点から、各リスクを順位付けしています。



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

公共セクター 10大 リスク の深掘り

1

財政の持続可能性の限界

6

サプライチェーンの可視性およびトレーサビリティの制限もしくは欠如

2

不安定で持続可能性の乏しい
経済成長

7

組織・人材のレジリエンス低下
が招く公共セクターの人材競争
優位性の衰退

3

労働力不足および非正規雇用・
非公式経済への従事の増加

8

脱炭素目標と取り組み実績
との乖離

4

デジタル化の遅れとサイバーセ
キュリティ対策の不足

9

気候変動に伴う災害へのレジリ
エンスの欠如

5

地政学的な新情勢への適応失敗

10

有権者の実感や需要との断絶



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

リスク1

財政の持続可能性 の限界

高い債務のGDP比率を低下させるためには、政府は支出額だけでなく成果に焦点を当てた財政管理の枠組みを再定義する必要があります。

国際通貨基金（IMF）は、最新の報告書で公的債務の状況を「見た目以上に深刻¹」と表現しています。2020年以降次々に発生した問題への対応策として政府が長期にわたり経済支援を実施してきた結果、世界全体の公的債務は2024年末時点で100兆米ドルに上るとIMFは推計しています。これは、対GDP（全世界）比で93%に相当し、2026年には115%に達する想定です²。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

債務残高の増大と金利の上昇により、政府の公債の借り入れ・返済コストが著しく高騰しています(図2参照)。

このような状況は、公共インフラなどの成長エンジンへの投資を鈍らせる負の連鎖を生み出しかねません。例えば、世界の最貧国のうち75カ国が、教育とヘルスケアへの合計投資額を上回る利払いに迫られる事態に陥っています。中には、コスト急騰に伴い財政負担が増大し、ソブリン債の信用格付けが引き下げられるリスクにさらされたことから、公共支出の削減を迫られている国もあります。

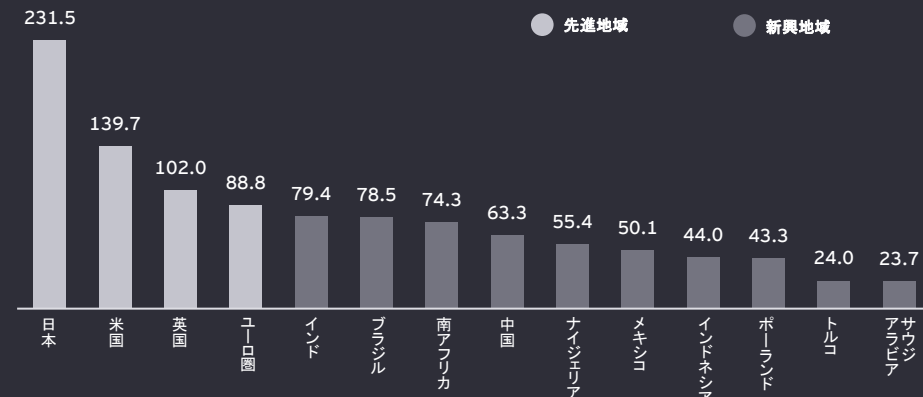
加えて、制約に縛られる歳入構造と公共支出の増加を求める圧力の高まりが財政危機を招いており、政府は、不測の事態に備えた財源確保の手腕を問われています。2025年の財政基盤を持続可能なものにするためには、財政規律と財政健全化が求められます。つまり、政府は困難かつ政治的に受け入れ難いであろう意思決定を直ちに下す必要があり、そうでなければ、深刻な財政危機のリスクに見舞われ、それにより公的債務が不履行となり、重要な公共ライフラインの寸断という憂き目に遭う可能性が高まるでしょう。

... 政府は困難かつ政治的に受け入れ難いであろう意思決定を直ちに下す必要があり、そうでなければ、深刻な財政危機のリスクに見舞われ、それにより公的債務が不履行となり、重要な公共ライフラインの寸断という憂き目に遭う可能性が高まるでしょう。

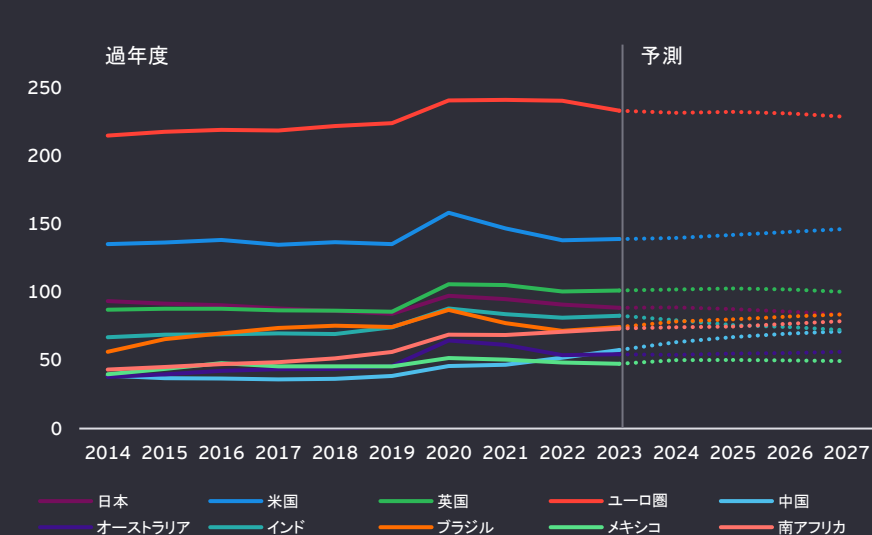
図2:

2025年には多くの国、とりわけ政情が不安定な国では、累増債務残高、循環的財政赤字、金利負担の増大が急所になり得ます

債務残高(対GDP比)2024年見込み



債務残高(対GDP比)2014~2026年見込み



出典: EY Global -Economic Outlook (July 2024).

財政の理想と現実

社会からの要請に応え、財政をさらに持続可能なものにするために、政府は、公共支出の枠組みの内容、実施方法、評価方法を早急に見直す必要があります。

その実現に向けて、EYは、公的通貨金融機関フォーラム(OMFIF)と連携し、「公的資金の未来」というレポートを作成しました。同レポートは、国際通貨基金(IMF)、米国財務省、欧州委員会、英国会計検査院(NAO)などの財政専門家に加え、信用格付機関、銀行、学界から得た知見をまとめたものです。さらに、補足資料として外部レポートの分析とOMFIFによる調査結果を掲載しています。

今回明らかになった前向きな調査結果を基に、組織構造、規則、意思決定プロセスを見直し、財政管理を格段に改善できる明確な方法を提示しています。

提案の詳細やアプローチをご覧になりたい方は、本レポートを[ダウンロード](#)してください。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

困難な意思決定には有識者会議の活用や 成果志向の支出への転向が有効

昨今の状況が示すとおり、政府が十分に検討せず透明性を欠いた状態で予算を削減した場合、燃料・エネルギー補助金などの公的支援が廃止され、社会不安を増大させることは明らかです。

選挙による世界の長期的な政治周期の中で、2024年には、生活費に関する不安の軽減を優先的な投票基準として挙げる有権者も多く見られました。景気循環的なインフレが低減する場合、こうした政治情勢下では、財政緊縮ではなくさらなる財政緩和につながる可能性があります。特に、2025年に予期しない供給の混乱やインフレの再来、あるいはスタグフレーションにまで振れてしまった場合にはなおさらです。

そのため、各国政府は、国民に財政の現状を伝えるとともに、社会に必要な支援を講じながら、国家予算の調整を長期的に図ることが重要です。公共セクターのリーダーはこの姿勢を示すため、たとえ新任であったとしても、投入リソースや一時的な結果のみを財政管理指標とするのではなく、最終成果を評価する指標を提唱することが重要です。

これにより、目先のことにとらわれず、投資額よりも成果を重視する方向への転換が容易になるでしょう。本来の目的にかなう公共投資が行われたかどうかを評価することで、公共セクターのリーダーは、成果の可視化が期待できるプログラムや取り組みを優先し、そうでない施策への投資額を他に転用することの妥当性を証明できます。

「持続可能な財政を実現するためには、財政規律の他に、固定観念を払拭し、投入金額よりも成果を重視する方向への大胆な移行が必要です。」



Mark MacDonald

EY Global Government and Public Sector
Public Financial Management Leader





1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

検討すべき主な取り組み

1 厄介な問題との 正面からの対峙(たいじ)

当年度の財政計画、戦略目標、一般会計予算の再調整を後回しにせず進めることができれば、大規模な財政危機や厳格な緊縮財政政策に陥る事態を回避できます。より持続可能な財政基盤を築くための取り組みを、直ちに開始する必要があります。

2 財政の健全性を長期的な 視点で捉える指標の採用

国家単位ではGDP、施策単位では財政支出額といった狭義の経済指標を偏重すると、近視眼的な見方が助長されます。「公共セクターにおける異時点間純資産」など、広義の経済指標を重視する方向に軸足を移すことで、予算責任者が、投資や金融資産に潜在する長期的価値という観点から、既存の債務を検討することが可能になるでしょう。

3 公共的価値の創出成果を 評価軸とする財政管理への転換

公共支出の実績と効果の測定方法についてより高い視座で捉え、透明性を持たせることで、ポートフォリオの強化、施策・プロジェクト設計の改良、さらには組織内部の生産性向上にもつながります。公的資金の用途に対する国民の監視の目と、公共投資プロジェクトを管理・制限する体制があれば、公共の利益に貢献し信頼を構築することができます。



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

リスク2

不安定で持続可能性の乏しい経済成長

中長期にわたる低成長の軌道を修正するには、包括的かつ持続可能な経済成長を促進する戦略的な投資が必要です。

選挙による世界の長期的な政治周期の中で、各国の選挙結果は、データ上の好景気が、その経済圏内に住む多数の人々の生活実感や消費活動の実態を表しているという見方が、もはや過去のものであるということを示唆しています。それどころか、こうしたデータは、一部の高所得者層の消費実態を色濃く反映したものになりつつあります。国内や国家間での経済格差が拡大する一方で、経済成長の基盤となる世帯人数や企業数が減少していることを踏まえると、経済の実態はデータが示す状況よりも脆弱であることがうかがえます。この問題を放置した場合、国内の経済的不均衡はますます拡大し、既に逼迫状態にある財政をさらに圧迫することになります。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

加えて、これまで互いの成長パターンを模倣していた経済や地域の動向に差異が生じ始めていることから、国家間の格差はさらに拡大していく恐れがあります⁴。そのため、2024年には一部の国において、予測を上回る経済成長率を記録し、2025年にかけても堅調な成長が見込まれる一方、世界経済の中期的な経済成長率は低調なまま推移しています。

実際に、景気見通しでは、世界人口の80%を占める経済圏の6割弱に相当する国・地域で、成長率が2010年の平均値を下回ると予測されています⁵。

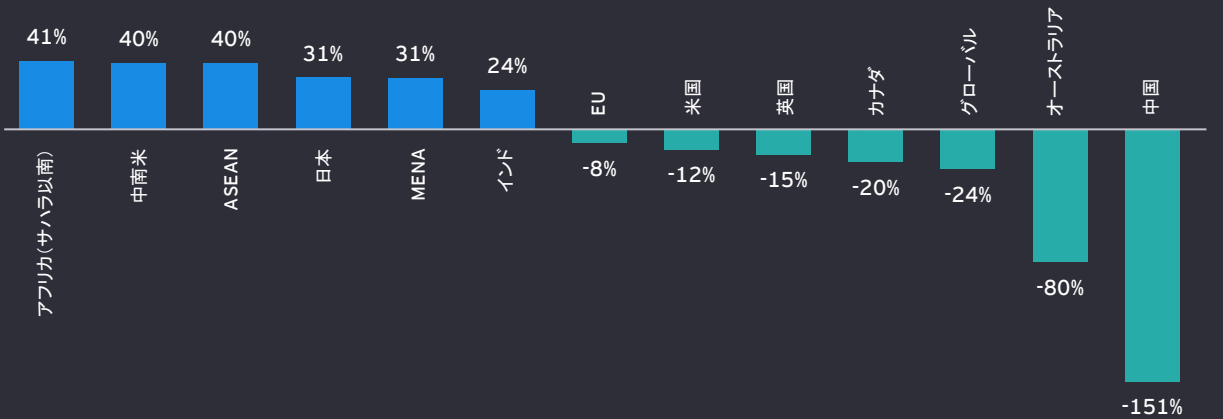
現在の苦境は世界金融危機以降、数十年にわたって低迷を続ける各国経済の実情を反映しているとも言えます。IMFの推計によると、民間セクターの投資が鈍化し、非効率な公共支出が重なった結果、重要な成長の原動力である国家経済の生産性が世界全体で大幅に低下しました⁶。

経済成長が低迷する一因は、コロナ禍以降、需要が経済成長をけん引しなくなったことです。多くの国では「脆弱なサプライチェーン」を通じた経済活動を余儀なくされており、以前にも増して、経済活動や経済成長がサプライチェーンの安定性に左右される状況になっています。このような状況は予期せぬ供給の混乱を招き、ただでさえ脆弱な経済に追い打ちをかけることになりかねません。

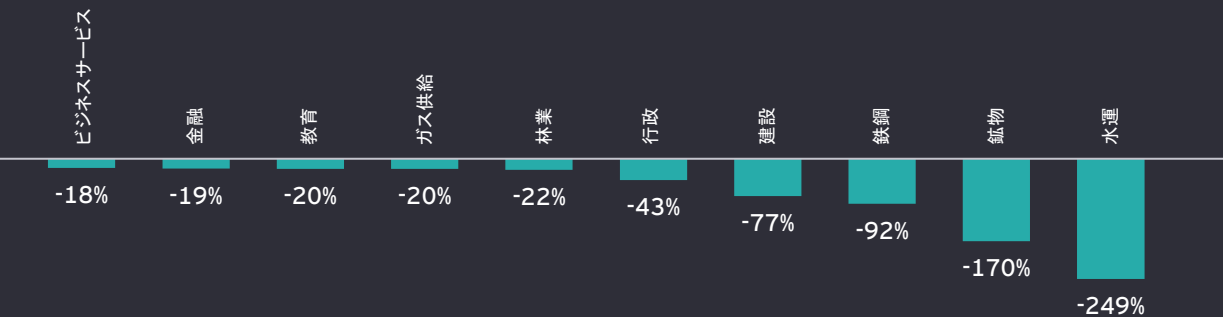
図3:

西側諸国(EU、英国、カナダ、オーストラリア、米国)が対中関税を20ポイント引き上げた場合、世界貿易と物価に大きな影響を及ぼし、その結果輸出入量が減少する可能性があります

2027年の実質GDPに対する影響(ベースラインシナリオからの乖離率*)



貿易戦争によって大きな打撃を受ける上位10セクターの2027年における生産性減少率(ベースラインシナリオからの乖離率*)



注:短期的には、中国と西側諸国の経済低迷が、他地域にも悪影響を及ぼす可能性があります、本モデルでは完全に捉えきれない恐れがあります。

*ベースラインシナリオは、貿易戦争が起きていないと仮定したある年度における特定の経済変数(実質GDP等)のベースラインレベルを基に作成されています。

1. 出典: EY simulation using the EY UPGRADE CGE model.

2025年以降に発生する 新たな経済成長阻害要因

2025年には、関税や武力衝突の波及効果に加え（図3参照）、地球温暖化によるヒートフレーション（猛暑に起因する物価高騰）やコスト上昇も再び経済成長阻害のリスクとなる恐れがあります。観測史上最高気温を記録したのは2023年、2024年ですが、それ以前の2022年に発生したヒートフレーションでは、世界GDPの1.8%に相当する損失が発生しました⁷。

常態化している酷暑やその他異常気象の影響は深刻さを増し、各国のサプライチェーンを混乱させ供給不安に拍車をかけていることから、対応コストは上昇の一途をたどる可能性があります。サプライチェーンの強化および多様化を促進し、異常気象に適応するための公共インフラ構築に向けた投資を行わなければ、気温が1度上昇するごとに世界のGDPが12%ずつ減少するとの推計が出ています⁸。

... 気温が1度上昇するごとに世界GDPが12%ずつ減少するとの推計が出ています。

同時に、多数の国で進行する高齢化も2025年の経済成長におけるリスクとなります。60歳以上の人口が10%増加するごとに、GDPが5.5%減少するという研究結果が報告されています⁹。2025年にはベビーブーム世代の3分の2が退職年齢に達するため、生産年齢人口の減少による税収基盤の縮小と、介護需要の急増に伴う介護事業の逼迫といった社会問題を抱える国が、今後は珍しくなくなると予測されます。

対策を講じなければ資金不足となり、年金制度やヘルスケア制度は瞬間に破綻します。一方、開発途上国では、人口ボーナス（高齢者や子どもなどの扶養家族を労働年齢人口が上回る状態）に伴う利点を政府が教育や雇用機会創出のための投資につなげることができておらず、経済発展や国民の幸福度向上、国民からの信頼獲得に苦戦しています。また、移民ビザ発行制限などの障壁により、先進国への渡航が難しくなっているため、不完全雇用の増加リスクや、途上国への送金が減少するリスクが生じています。いずれの要因も、公共サービスに対する需要を増大させ、経済成長に悪影響を及ぼします。政府および公共セクターが経済の生産性向上や投資拡大を十分に促進しない限り、これらの新たな脅威が及ぼす影響は一層深刻化することが懸念されます。

政府および公共セクターが経済の生産性向上や投資拡大を十分に促進しない限り、これらの新たな脅威が及ぼす影響は一層深刻化することが懸念されます。

脅威を好機に変えて経済成長の芽を創出す

政治的な事情で活用のしづらさはあるものの、経済成長の下振れリスクを回避し、上振れに転じさせる新たな機会が市場全体で生まれています。

グリーントランジションに向けてここ数年行われていた大規模な公共投資が成果を上げていることから、経済の成長可能性が証明されており、ネットゼロ実現を目指す競争に拍車がかかると予測されます。2023年には、クリーンエネルギー分野は世界経済において推計3,200億米ドルの付加価値を創出し、世界GDP成長の約10%を占めています¹⁰。さらに、EYパルテノンの調査によると、AIへの設備投資とこれに伴う経済的生産性の向上により、今後10年間で世界のGDPは1.2兆米ドルから2.4兆米ドルに押し上げられるとみられます¹¹。

政府は、投資対象の多様化に向けた環境整備に際し、重要な役割を果たすことになります。投資家の信頼を獲得する上で、一定の水準が担保されている政治的安定性および法の支配、ならびに労働力の可用性および即応性は、欠かすことができない要素です。加えて、成長につながるさまざまな投資を呼び込むために、国内産業の循環性向上と既存の介護関連市場の拡大を図る規制改革が必要です。

中でも、介護関連には大きな伸び代が期待できるでしょう。例えば、世界経済フォーラムによると、米国では高齢者福祉に1.3兆米ドルを投じた結果、GDPは3.1兆米ドル増加し、1,000万人を超える雇用を創出することが見込まれています¹²。このような投資を通じて、高齢化が社会にもたらすリスクを軽減すると同時に、現役世代・次世代を支援する取り組みを円滑に進めることができます。

生産性向上と持続可能な消費活動への戦略的な投資こそが、社会全体の健全な経済成長を実現するための鍵となります。



Gregory Daco
EY-Parthenon Chief Economist



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

検討すべき主な取り組み

1 社会経済における 供給不均衡への対応

食料、住宅、エネルギーなどの重要セクターで供給の不均衡が発生していることは問題です。その根本原因解決に向けた投資を行うことで、インフレ高進を軽減し、社会的レジリエンスの構築を促進する必要があります。この取り組みにより、収入の大部分を衣食住の維持に使わざるを得ない、低所得者層や中所得者層の可処分所得を増やすことも可能となります。

2 経済的健全性を測る 指標の再選定

GDPと社会の経済的健全性には依然として相関があるものの、評価指標としては十分とは言えません。所得格差の減少など、良好な経済状況を示す他の評価指標を用いることで、より包括的な観点で国民の直面する経済の実情と潜在的な不均衡を把握することができます。

3 持続可能かつ包括的な 経済成長の実現に向けた 公共インフラ事業の活性化

変化する人口動態への対応、各国経済の脱炭素化に向けた取り組み、技術革新のいずれにおいても、経済発展の土台となるインフラは欠かせません。各国政府は、インフラ整備プロジェクトが社会的ニーズに合致し、長期的な利益を生み出すものになるよう、プログラムごとに明確な持続可能性目標を設定し、早期にステークホルダーを巻き込み、堅実なモニタリングおよび評価の枠組みを策定する必要があります。



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

リスク3

労働力不足および 非正規雇用・非公式 経済への従事の増加

高スキル人材・労働者の不足が業界全体にまん延する一方で、非公式経済や未解決の労使紛争が拡大しており、経済成長を阻害し公共サービスの機能を妨げかねない脅威となっています。

世界中で労働力不足が発生しています。この問題の原因として、少子高齢化や、環境の違いによる教育格差の拡大（教育の残余化）が挙げられます。また、企業が新たな成長産業に合わせた従業員のスキルアップに出遅れる、あるいは従業員のスキルや能力を最大限に生かしていない（適材適所が十分にされていない）といった面もあります。近年顕著となっている退職や離職による労働力の損失のほか、ギグエコノミー（単発・短期の仕事を請け負う働き方）など、パートタイムや非正規雇用・非公式経済への従事を選択する人が増えている点も、看過できない要素です。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

生活費(特に、子育て費用)の高騰により、共働きで家事育児に代行サービスを利用するよりも、夫婦の一方だけが働く方がより経済的になっているケースも珍しくありません。こうした背景が、経済成長に悪影響を及ぼし、世界中で労働参加のジェンダー・ギャップ拡大の一因になっています。

2025年も、労働環境・労働条件の改善、賃上げ、その他の保障を焦点にしたストライキや操業停止が継続して発生する可能性が高いでしょう。近年では、労使間の争議が深刻化することで、地域や世界のサプライチェーン機能が混乱し、政府への介入要請が強まる事例も目立ちます。

教育格差に加え、特にデジタル分野、コンピューティング分野でのスキル不足が、状況を悪化させています。OECD加盟国では、低所得世帯の児童が、3歳になるまでに早期教育や保育を受けられる可能性は、中・高所得世帯の児童に比べて平均で18%低くなっています¹³。一方開発途上国では、紛争や強制移住といった就学を妨げる障壁の増加により、学齢期にある子どものおよそ3分の1が、学校に通えない状況に置かれています¹⁴。

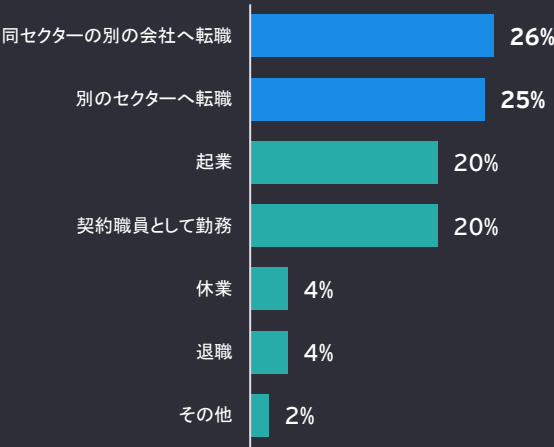
このような格差は、能力の高い、時流に合った人材の育成を阻害します。2024年に41カ国で実施された調査では、全対象国の企業のうち75%が、専門人材の不足、労働者からの高賃金の期待、移民の入国制限により、サービス業と高度なスキルを必要とする業種全般で人材確保に苦戦していることが明らかになっています¹⁵。

この問題は、求人数に対し必要なスキルを備えた人材が大幅に不足している、または労働者が求める賃金と実際の賃金が大きく乖離している状況にある地域では特に深刻です。

また、労働移動(労働者の意思で異なる企業や業種、職種、地域の間を移動すること)も活発に行われています。EY 2024 Work Reimagined Survey(EY働き方再考に関するグローバル意識調査2024)では、調査対象となった国・業種の従業員のうち、今後12カ月以内に退職する意思があると回答した人は38%に上りました(図4参照)。今回の数字と、2022年の「大退職時代(Great Resignation)」に実施された調査結果との差はわずか5ポイントでした¹⁶。

図4:

職員の38%が今後12カ月の間に離職する予定と回答しており、現在の業種にとどまる人と、別の業種に転職する人の割合はほぼ同じです



出典: EY 2024 Work Reimagined Survey



労働市場の流動化が進むにつれて高まる、正規雇用優遇措置の必要性

世界全体の労働人口の半数以上が、非公式経済の職業に従事しています¹⁷。すなわち、世界の労働者の50%に相当する人々が、非公式経済に類する仕事で生計を立てざるを得ない環境に置かれており、税収と経済成長という2つの面で弊害が出ています。具体例を挙げると、世界銀行の推計では、このような雇用形態が途上国市場ではGDPの30%、先進国市場ではGDPの15%を占めるとされています¹⁸。

こうした背景は、急速かつ持続可能な経済成長を妨げるほか、非公式経済に従事する労働者が十分な保護を受けられない中で、不安定な雇用形態を強いられ、公的支援を必要とする事態を引き起こしています。労働市場の規模や状況の評価が不適切な場合、中央銀行と政府は、現実からかけ離れた仮定をもとに誤った意思決定を下す恐れがあります。また、このような事態によって、税収の減少のみならず、混乱の発生時や生活が困窮した際に、公的支援を求める人々が増加する可能性があります。

業務内容も変化しており、労働者側が時代の変化に適応できる範囲・程度には大きな個人差があります。技術の進歩によって、スキルの有効期間の短期化、つまり労働者が市場価値の高い新たなスキルの習得(リスキリング)にかけられる時間は従前の半分になっています。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

さらに、業界全体と全教育機関の間でスキルの定義を統一し、理解を共有する必要があります。政府は、高等教育機関や専門教育機関と連携することで、進化する業界のニーズに教育プログラムを適合させる労働政策を打ち出すことができます。そうしなければ、労働者は業界が求めるスキルを身に付けることができず、競争力が低下し、不平等が拡大するでしょう。

加えて、継続的な学習に投資しない公共セクターおよび民間セクターは、取り残される可能性があります。IBMが近年実施した調査では、経営幹部の40%が、向こう3年の間に、AIと自動化ツールの導入に合わせた従業員のリスキリングが必要と回答しています¹⁹。ただし、世界経済フォーラムによると、2027年までに研修を受講する必要がある労働者のうち、十分な学習リソースを利用できる人は半数にとどまっています²⁰。

政府は、労働市場の流動性が高まる中で、それに適応しつつ主体的に市場形成に関与する役割を果たすことができます。具体的には、政府は非公式経済の公式化と、労働供給のギャップ解消に向けた教育、リスキリング、継続的な学習への投資のいずれにおいても最適な立場にあります。また、各国政府のリーダーは、国の移民政策や地域の資格認定制度が、民間セクターの可能性を制限していないかを見直す権限も有しています。今後、より柔軟で高度なスキルを有する国内外の労働者を確保するには、早急に規制改革に着手する必要があります。

技術の進歩によって、スキルの有効期間の短期化、つまり労働者が市場価値の高い新たなスキルの習得(リスキリング)にかけられる時間は従前の半分になっています。ただし、世界経済フォーラムによると、2027年までに研修を受講する必要がある労働者のうち、十分な学習リソースを利用できる人は半数にとどまっています。



労働力不足を解消し非正規型雇用・非公式経済への従事の拡大を防止するための取り組みは、人材確保を目的に行うものではありません。将来を見据えて、柔軟性と適応性を兼ね備えた高学歴なグローバル人材を育成し、急速に変化するビザ関連政策と経済政策の枠組みにもきめ細かく対応しながら、需要の高い能力を持つ労働力の提供に尽力することが重要です。



Amitabh Jhingan

EY Global Government and Public
Sector Education Leader



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

検討すべき主な取り組み

1 景気循環的なインフレを伴わない 経済的生産性向上

最小限の景気刺激策で経済生産性を高めるには、学習機会、非就業者の労働参加、正規雇用を阻む障壁の解消に向けて、財務と非財務の両面から戦略を策定し、取り組むことが重要です。例えば、段階的な適格性評価に基づく必須サービス向けの税額控除の提供、継続的な学習に対するインセンティブの付与、各地域の免許法の改正、移民法の簡素化などの政策が挙げられます。

2 労働市場の健全性に関する 政府指標の定期的見直し

公式データに相違が見られる場合、政策評価の正確性が損なわれる恐れがあります。そのため、変動の差異を示す現行指標の定期的な見直しが一段と重要になります。なお、このプロセスはAIの使用で大幅に改善される可能性があります。

3 共通問題の解決に向けた 他国政府との連携

都市・地域・国家全体の人材不足を同時に解消するためには、二国間および多国間の教育交流や共同研究の実施と、自治体レベルでの教育・スキル開発パートナーシップの構築を推進することが有効な手段です。これらの政策は、相互に有益に作用します。高度人材優遇措置と学生ビザ緩和措置を対象とした移民政策に加え、二国間の移民協定締結により、労働者保護を強化するとともに、規則にのっとった採用プロセスの規程および送金を円滑化する仕組みの構築につながります。



1

2

3

4

5

6

7

8

リスク4

デジタル化の遅れと サイバーセキュリティ 対策の不足

サイバー空間における脅威の予測や就業者のスキル向上を怠ると、政府機関の効果的な公共サービスの提供能力に悪影響を及ぼす恐れがあります。

機密性の高いデータや潜在価値のあるデータの保護は、全政府機関が最優先事項として向き合うべき課題です。EYとオックスフォードエコノミクスが行った調査では、データプライバシーとセキュリティに関する懸念が、現行組織にデータソリューションおよびデジタルソリューションを導入する上で、非常に大きな、または大きな制約になっていると回答した政府のリーダーは、62%に上りました。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

公共機関も例外ではなく、テクノロジー関連のインフラやアプリケーションの老朽化が進んでいます。その中の多くは間もなく耐用年数を迎える状態であり、潜在的な脆弱性を抱えたまま、高額な維持管理費が投入されています。また、過去に適切なコード設計よりもスピードを優先してきた結果、依然として技術的負債に苦慮しており、ビジネスケースの欠如と予算不足により、必要な交換・更新に着手できていません。サイロ化されたテクノロジー（設計上の分断を含む）が組織内に混在しているほか、情報セキュリティ管理が不十分なオペレーティング・システムを使用している機関が多数確認されています。

影響はこれだけにとどまらず、機動性を妨げ、セキュリティリスクを増大させ、ビジネスニーズに十分合致していないむらのあるユーザー体験を提供することになり、最終的にテクノロジー関連全般のコストが膨れ上がる結果となります。政府および公共セクターを対象に行った EY 2024 Work Reimagined Survey では、自組織のテクノロジーレベルは低いと回答した人が、全体の3分の2を超えています²¹。

すなわち、政府機関および公共機関はサイバー攻撃のさらなるリスクにさらされることになります。直面している膨大な数の脅威は政府機関および公共機関を脆弱にします。政府機関のシステム全体に多数存在する潜在的な欠陥や、次々と生まれる脅威に対応すべきIT人材の不足も、その要因の1つです。

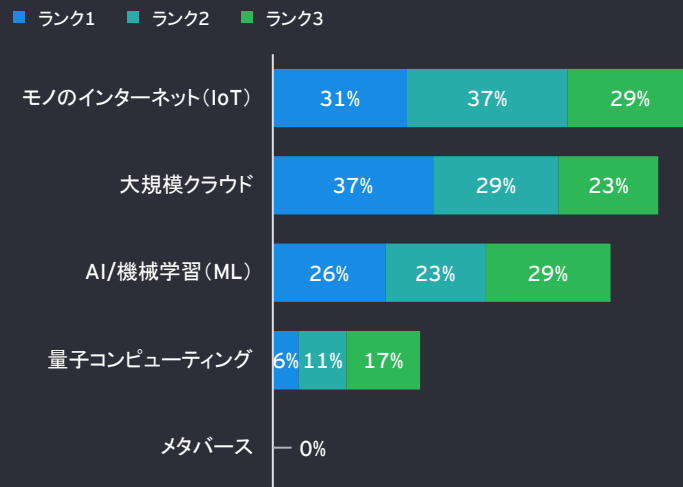
さらに、AIや、ゆくゆくは量子コンピューティングの普及により、サイバー攻撃はますます巧妙になっていきます。テクノロジーが成熟するにつれて、暗号化や本人確認のための顔認証など、デジタルセキュリティ・アーキテクチャに対する新たな脅威が生まれていることから、このようなリスクは2025年に急速に拡大する可能性が高いです。そのため、政府機関および経済界全体で、将来を見据えたデジタルセキュリティの構築を早急に進める必要があります（図5参照）。

図5:

新たなテクノロジーは、デジタルインフラのセキュリティを強化できる一方で、別のリスクを生む要因にもなり得ます

質問

次のテクノロジーのうち、今後5年の間に自身の組織に最大のサイバーセキュリティ・リスクをもたらすものは何だと思いますか？



出典: EY 2023 Global Cybersecurity Leadership Insights Survey.



Permenthri Pillay

EY Regional Digital Government Leader, Oceania

テクノロジーとAI使用を巡る未曾有の変化と、巧妙化の一途をたどるサイバー空間の脅威の時代にあっては、デジタルに係るレジリエンスを確保するために、デジタルインフラの強化と職員のスキルアップが必要であることに議論の余地はありません。



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

デジタル技術の進化を妨げるデータ共有の障壁を突破するには、強力なガバナンスが不可欠

政府機関および公共機関の多くが、サイバーセキュリティとは別に、データを巡る問題に阻まれてデジタル技術の拡充に踏み切れていないため、市民、企業、社会にとってより大きな利益につながるサービス提供能力が担保できていません。主な阻害要因として、データガバナンス、倫理規程、セキュリティポリシーが標準化されていない、従来のデータシステムが複雑に入り組んでいる、データ自体の機密性の問題があることなどが挙げられます。

こうした背景が合わさって、公共セクターでは、データの共有や匿名データセットの利用が進んでおらず、意思決定の過程とリソース配分の方法を改善し、有権者の需要に沿ったサービスを提供することが困難になっています。技術的な問題だけでなく、時として法的な問題が障壁となり、必要なデータであっても他のチームや機関とのやり取りが思うように進められないことがあります。情報技術を定義する規格がないことに加え、情報保護法による制約や、過剰な機密保持義務を課されているケースもあり、政府機関では、外部とのデータ共有が困難であるばかりか、不可能な場合すらあります。前述の障壁により、公共機関は、ヘルスケアや教育などの分野でより良い成果を創出する機会を逸していることになります。

防衛関連を除く公共セクターのテクノロジー導入が、民間セクターに比べて遅れている原因はここにあります。具体例として、EY 2024 Work Reimagined Surveyによると、「業務にAIを導入しているか」という質問に「導入している」と回答した者は、テクノロジー企業の社員が90%であったのに対し、政府および公共セクターの職員はわずか60%にとどまりました²²。

この差は、性急なテクノロジー導入や不十分なテストの結果発生し得る財務費用や運用コスト、人件費に対する懸念から来るものです。政府機関がこのような課題に対処するには、テクノロジー使用とデータ共有に関するセキュリティ基準および倫理規程を策定し、サイバー攻撃への耐性を強化する必要があります。こうした取り組みが、職員に対し、取扱情報の保護と同時に責任あるテクノロジー導入とデータ分析への動機付けとなるのです。

同時に、職員のデジタルリテラシー向上に注力し、情報セキュリティの実効性を高めることで、民間セクターとの差は徐々に縮まっていくでしょう。この流れに付随して、内部のデジタル人材は、技術的負債の削減、脆弱性へのパッチ適用、セキュリティアップデートのインストール、なりすまし防止策の実施に集中できるようになります。





1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

検討すべき主な取り組み

1 デジタルインフラの強化

クラウド型サービスとゼロトラスト・アーキテクチャを導入し、レジリエンスの向上を図るとともに、プライバシーリスクとセキュリティリスクを軽減します。政府機関は、ハイブリッド型クラウドか、複数のクラウドを組み合わせた環境で運用することが一般的です。そのため、導入手続きを主導し標準化すると同時に、各組織に特化したニーズやユースケース(使用事例)に基づいてイノベーションとアプローチの内容をカスタマイズするには、全組織的な統一戦略が不可欠です。デジタル成熟度を高めるためには、堅固なエンジニアリング手法(DevSecOps)を確立し、追跡機能向上とコスト管理強化に向けてFinOpsを適用する必要があります。

2 デジタル・サイバーセキュリティ関連のスキル向上への注力

複雑化するサイバー空間の脅威に対処し、組織内でサイバーセキュリティ専門のチームを拡充することが極めて重要です。そのためには、研修・能力開発プログラムを実施すると同時に、研究機関、産業界とのパートナーシップを通じて、サイバーセキュリティ専門家のパイプラインを充実させる必要があります。さらに、サイバー・レジリエンスの向上とデータ活用促進の両面で欠かせないのは、職員全体のデジタルスキルを高めることです。組織全体を取り巻くサイバー脅威に対する職員の意識を高めることは、サイバー攻撃を初期段階で食い止めることにつながります。

3 データ共有とテクノロジー導入の前提となるセキュリティポリシー、倫理規程、ガバナンスポリシーの標準化

これらの指令を組織全体で標準化し、定期的な監査を実施するとともに、日々進化する脅威の状況に合わせて更新することで、職員のリスクを軽減することができます。また、政府機関の資産および国家の重要インフラに対するサイバー攻撃やデータ侵害を防止する取り組みと並行して、データ分析とテクノロジーの導入も加速するでしょう。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

リスク5

地政学的な新情勢 への適応失敗

多極的かつ取引主義的な国際環境には、前例のないリスクが伴うため、実務レベルでのパートナーシップと、先を見越した意思決定が求められます。

紛争が拡大し、戦闘による死者数が急増した2024年は、世界平和度指数が5年連続で低下した年となりました²³。昨今の複雑化する情勢を受けて、2023年(利用可能な最新データ)には世界全体で防衛費が6%増加し、2.4兆米ドルを記録しました²⁴。制裁措置も過去最高に活発化しています。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

今年は戦争危機と情勢の緊迫化が一段と高まっており、新たな紛争が発生するリスクに加え、波及リスクの増大が懸念されています。世界貿易の80%超が海上輸送に依存しているため、主要航路で武装勢力による攻撃や環境要因の脅威が発生すると、甚大な経済損失を引き起こす可能性が高くなります²⁵。ロイズ・オブ・ロンドン²⁵は、紛争に起因する混乱が世界有数の貿易航路にまで及んだ場合、世界全体の損失額が5年間で14.5兆米ドルに達するとの予測を示しています²⁶。

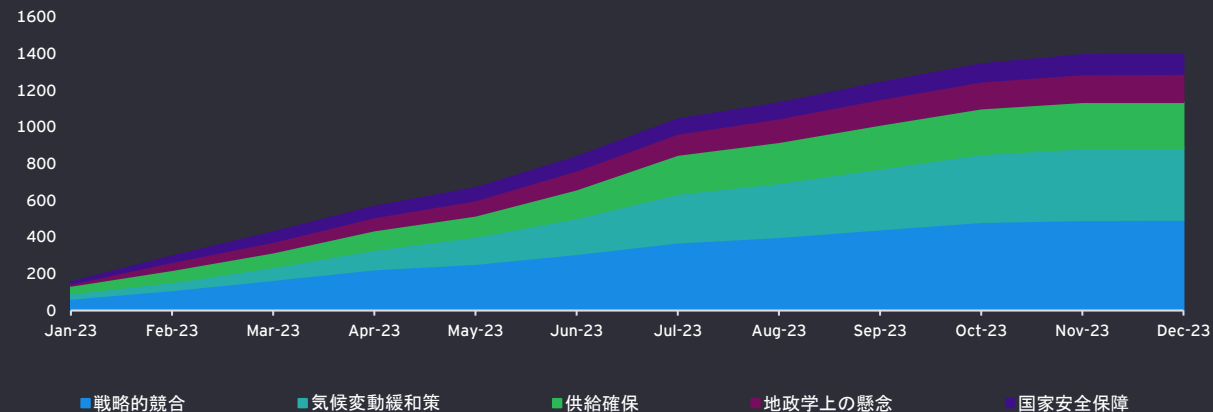
戦争以外の要因として、地政学的な分断が2025年の世界貿易を複雑化し、現在の時勢を加速させるとみられています(図6参照)。2023年単年で3,000件(2015年の5倍)²⁷を超える貿易制限措置が発動されましたが、2025年には、複数の国で、新政権の選挙公約であった貿易関税の引き上げが実施される見込みです。このような措置は貿易を一層混乱させ、既に取りが停滞している日用品の価格をさらに高騰させかねません。また、世界全体のサービス貿易の拡大がなければ過去2年の間にマイナス成長であったと思われる貿易量の伸びが、今後一段と鈍化する恐れもあります²⁸。半導体などの一部の産業は需要の急増により2024年に業績を回復させましたが、最近のデータからは、輸出量が既に頭打ちになっていることがうかがえます²⁹。

2023年単年で3,000件(2015年の5倍)を超える貿易制限措置が発動されました。

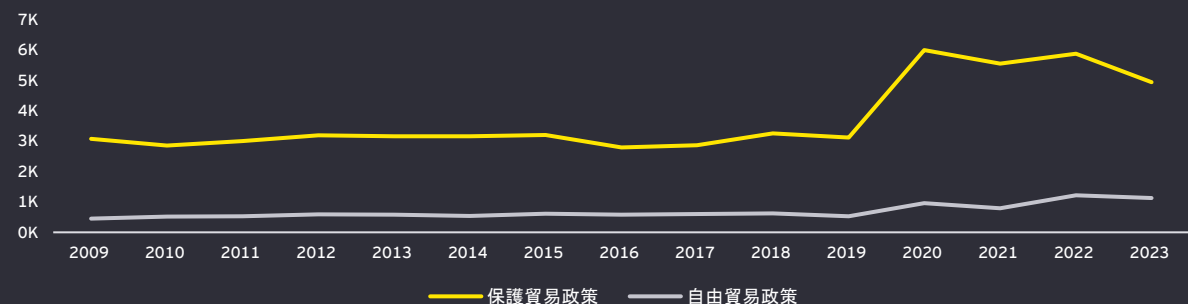
図6:

貿易制限措置、輸出管理、金融制裁の拡大に加え、産業主権政策とデジタル主権政策を打ち出す国が増加した場合、世界貿易と経済活動に混乱が生じる可能性があります

2023年に世界全体で新たに実施された貿易歪曲(わいいきょく)産業政策数(根拠別)



貿易を巡り世界全体で新たな政策介入が行われた件数(年間)



注: Global Trade Alertの情報源に基づく種別命名法
出典: EY-Parthenon analysis of Global Trade Alert data (2024).



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

近年の動向の多くは、地政学的な対立の増加と激化に起因しています。中所得国が一層影響力を持つようになる中で、このような国家間の対立により、国際情勢は過去10年間を通じて多極化に転じました。現在、世界経済の成長と連携が求められる問題への対応のために、こうした国々の存在は欠かせません。また、開発途上国や新興国の市場では特に、現地通貨で取引決済を行う仕組みに高い関心が寄せられています。この流れを受けて、国際的な基軸通貨としての米ドルの持続性に疑問が呈されるようになっていきます。

世界の2大経済大国は、協力と相互依存よりも対立と独立を政策の前面に掲げるようになっていきます。その結果、各国政府は経済政策と国家安全保障を同一視するようになり、輸出管理、投資制限、外国企業の締め出しが行われています。これらの政策は、協議の場で交渉カードとして使われます。そのため、産業面とデジタル面でのリスク低減策に加え、一部では(同盟国さえも対象となる)報復的な経済措置が目立つようになっていきます。クリーンテックやコンピューティング・イノベーションの促進に必要な原材料を巡り、各国が協調よりも競争を選択するという時流は、2025年以降激化する可能性があります。

国粋主義的な表現を用いて困窮を語り、国内投資を正当化する風潮が多数の国で広がっているため、ゼロサム思考が地域社会や政党内にまん延しており、社会的結束に影響を及ぼしています。こうした流れは、保護主義政策や孤立主義的な外交政策の決定を強力に後押しし、地球温暖化、感染症の流行、核兵器の拡散といった共通の懸念事項に対する解決努力を妨げる恐れもあります。2025年に、各国が自国の利益ではなく共通の目標を見据えて協力し合う方向に転換できなければ、将来的にさらに大きな、人類存亡に関わるようなリスクが発生する可能性があります。

国粋主義的な表現を用いて困窮を語り、国内投資を正当化する風潮が多数の国で広がっているため、ゼロサム思考が地域社会や政党内にまん延しており、社会的結束に影響を及ぼしています。

最先端分野を巡る新たな課題に対応するための水面下の外交努力

国家間の緊張状態は、量子コンピューティングや宇宙開発など、商業的および地政学的に重要性が増している分野での競争を加速させ、紛争リスクを高めています。

AIの世界最先端を競う闘いと同様に、量子領域での優越性を巡る競争が、国家間におけるデジタル技術やテクノロジーの分断を拡大させる恐れがあります。そうすると、最先端テクノロジーの開発に参加できない国々がさらされる脅威はさらに悪化することが懸念されます。宇宙開発協力においても、宇宙空間の統治に関する分断リスクが顕在化し始めており、以前は絵空事に過ぎなかった宇宙戦争の脅威が現実味を帯びてきています。

公的な安全措置、国際協定、そして外交が、最新テクノロジーの悪用や競争から、経済紛争や武力紛争に発展することを回避させる役割を果たします。公共インフラおよび行政運営の多くは、前述の影響を受ける資産(宇宙衛星等)に依存しているため、最悪の事態に備えてレジリエンスを高めなければなりません。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

混迷を深める国際情勢の中で求められる包摂的なリーダーシップ

選挙による世界の長期的な政治周期の中で、反体制派の候補者が続々と当選していることを踏まえると、先行き不透明な時代において、国民が信頼に足るリーダーを求めていることは明かです。次期政権であれ現政権であれ、そのリーダーがこの種のリーダーとして国民に認められるかどうかは、不安定さを増す今年の国際情勢に対応する中で、政府職員をどれほど適切に動かせるかに懸かっています。

つまり、緊張状態の緩和に向けた外交と対話の努力がこれまで以上に求められています。もし政治家のハイレベル対話がはばかれる場合は、組織の枠や国境を越えた、実務レベルでの強力なパイプと非公式な外交ルートを通じた対話が、緊張を緩和し誤解を解く鍵となるでしょう。組織レベルで見ると、データへの投資とテクノロジーが持つ予測力の活用こそが、政府にとって的確に先を見通し地政学的な混乱に備えるための機会となります。

大きなうねりを見せる国際情勢の中でかじ取りをしていくには、根拠に基づく先見的なアプローチが必要です。まず、リスクと機会を特定するために現状を調査します。次に、優先事項に対する影響をモデル化します。最後に、この分析結果を意思決定プロセスに組み込みます。



Oliver Jones

EY Global Markets, Sustainability
and Geopolitical Leader, SaT



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

検討すべき主な取り組み

1 組織の機動力向上、意思決定の迅速化

組織の安定を維持し、喫緊の課題に対応するためには、適応能力と、透明性のある意思決定を迅速に行う能力を持つことが極めて重要です。とはいえ、それは組織のヒエラルキーと承認プロセスに阻まれる可能性があります。ポートフォリオ管理や意思決定の責任者を組織内で明確にすることで、日頃から組織内で信頼関係が構築され、政策転換の際に迅速な意思決定が求められる場面で効果が発揮されます。

2 公共機関、民間企業、非営利団体、地域社会との関係構築・積極的連携

コミュニティや市民との緊密な連携を推進するとともに、公共セクターの職員同士が問題領域、組織の枠を超えた実務レベルの働きかけを双方向から行うことにより、意思決定の内容に対する信頼感が高まるほか、円滑なデータ利用が可能になるでしょう。政府は、従来とは異なる協働体制を構築するに当たっての独自のポジションとなります。すなわち、公共セクター、民間セクター、非営利団体、市民のリーダーたちの能力を結集し、危機の際に頼りになる、信頼のおけるコミュニケーションチャンネルをつなぐ役割を担います。

3 国際情勢の混乱から生まれるリスクの戦略的・組織的計画への織り込み

政府のリーダーおよび公共セクターの長は、所属組織の権限を問わず、業務適応力を高めるために、地政学的な混乱を「問題を特定しているが、発生を事前に予測することができない事象」として位置付け、対策を年次計画に組み込むべきです。柔軟な組織づくり、多様なサプライチェーンの構築、堅固な早期危機察知体制の整備など、先を見越した取り組みを推進することにより、リーダーたちは不確実性にうまく対応し、危機をチャンスに変えることができるようになります。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

リスク6

サプライチェーンの可視性 およびトレーサビリティの 制限もしくは欠如

強靱なサプライチェーンの再構築や、上流サプライヤーの可視化推進が実現されない場合、グローバル化が加速するにつれ、予期せぬリスクが生じる可能性があります。

2020年以降に起こった連鎖的な混乱は、「ジャスト・イン・タイム(just-in-time)方式(必要なものを、必要な時に、必要な分だけ)」のビジネスモデルが内包するリスクとともに、世界中に広がるサプライチェーンの脆弱性と不透明性を浮き彫りにしました。また、国際競争の激化に伴い、政策立案者の多くが、自国の重要事案を優先的に進めるために、時には孤立主義的な外交政策を通じて、より強固な戦略的自律性を追求するようになりました。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

その結果、各国政府は、産業主権政策およびデジタル主権政策の一環として、国内および国際的な地域のサプライチェーンのレジリエンス向上を企図したさまざまな施策を講じています。実際に、2023年に特定のセクターを支援する目的で実施された政府補助金制度やその他施策の25%弱が、サプライチェーンの強靱化に重点を置いたものとなっていました^{30,31}。

こうしたオンショアリング・ニアショアリング戦略が、不安定なサプライチェーンから受ける影響の一部を軽減するのに役立ちました。また、重点的にグローバル化を進めるセクターを一部に絞りつつ、残りのセクターから現地または近隣の友好国に移転すべき候補を選定する、「選択的グローバル化」の時代に突入しました³²。しかし、各国のサプライチェーンをより強靱にするために欠かせない能力、連結性、トレーサビリティの向上に向けた取り組みの成果は、まだ得られていません。

つまり、サプライチェーンは、短期的に収束すると思われる混乱でさえも、これに起因する遅延から受ける波及的な影響に対し、いまだに耐性を備えていないということです。一例として、2024年10月に米国の港湾で3日間のストライキが実施されましたが、これが原因で、50隻近い船舶が停泊待機を余儀なくされ、2025年までずれ込む遅延のリスクが発生しました。このストライキにより、海上運賃もわずか2カ月の間に大幅に高騰し、到着地点が東海岸港の場合は58%の増加、西海岸港の場合は48%の増加となりました³³。

エンド・ツー・エンドのバリューチェーン強化に注力するのではなく、補助金や関税を用いて現地生産を推進するだけでは、経済面で意図しない結果が生じる恐れがあります。

世界銀行の調査によると、主要国が生産拠点のリショアリングを講じた場合、資源配分をいびつにし、経済生産性を低下させ、ひいては実質所得水準を1.5%押し下げる可能性があります³⁴。

供給網を現地で構築し、国際貿易を取り巻く脅威の影響を軽減しようとする取り組みも、かえってサプライチェーンの長大化を招き、結果として多くの場合、依存関係の複雑化とコストの上昇が伴います。これはすなわち、攻撃対象領域が拡大するということであり、外部委託先のトレーサビリティおよびセキュリティ・コンプライアンスの重要性が一層高まっています。

相互連結的な世界の中でレジリエンスと法令遵守性を維持するためには、サプライチェーンの可視性およびトレーサビリティの強化が必要不可欠です。



Rupert Steptoe

EY Global Government and Public
Sector Defense Co-Leader

サプライチェーンのレジリエンス確保にはセクター横断型の監視体制が求められる

バリューチェーン全体の可視化(リアルタイムの移動データ)とトレーサビリティ(サプライチェーンを上流から下流まで追跡)確立に苦慮しているのは、民間セクターだけではなくありません。多数の政府機関および公共機関(特に、インフラ、輸送、防衛関連の機関)でも、サプライチェーンにも同様の問題を抱えています。

世界全体の歳出額の3分の1(年間約10兆米ドル)が、調達目的で使用されています³⁵。しかし、自国のサプライチェーン・ネットワークをリアルタイムで監視するために必要な情報を持っている政府は、それほど多くありません。このままでは、表面化していないボトルネックなどの各種混乱要因を、本格的な危機に発展する前に特定して最小化する能力が制限されてしまいます。

しかし、自国のサプライチェーン・ネットワークをリアルタイムで監視するために必要な情報を持っている政府は、それほど多くありません。このままでは、表面化していないボトルネックなどの各種混乱要因を、本格的な危機に発展する前に特定して最小化する能力が制限されてしまいます。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

また、公共機関の多くは、重要度が一定の基準を下回るサプライヤーに部品を提供しているステークホルダーを把握していません。上流に至るまでのサプライヤーの追跡が困難であることは、サプライチェーンの安定性を未知の脅威にさらすリスクを生じさせ、レジリエンスを低下させます。具体的に言えば、政府が、不用意に、重要資源、テクノロジー、インフラの供給を、一部地域や国外の特定サプライヤーのみに過度に依存してしまう恐れがあるということです。

これは同時に、(政府の一次調達先ではない) 第三者のサプライヤーが、法的および倫理的基準を遵守しているかどうかについて把握していない政府が多いことを示しているとも言えます(図7参照)。児童労働を使用している企業、現代の奴隷制に関与している企業、制裁対象企業とビジネスを行っている企業から商品を購入している場合、政府は、レピュテーション・リスクとコンプライアンス・リスクの両方にさらされることになります。民間セクターはさておき、トレーサビリティと可視性がなければ、公共セクターは自身の調達に関するサプライチェーン全体のコンプライアンス遵守状況の確認に苦慮することになるでしょう。

さらに、国家主体と非国家主体が、第三者や政府機関のサプライヤーをサイバー攻撃やランサムウェア攻撃の標的にする頻度が高まっていることから、政府機関のデータやサービスが、重大なセキュリティリスクに直面することになりかねません。その結果、バリューチェーン全体にサイバーセキュリティ基準を適用することができず、国家安全保障と公衆衛生が危険にさらされる恐れがあります³⁶。

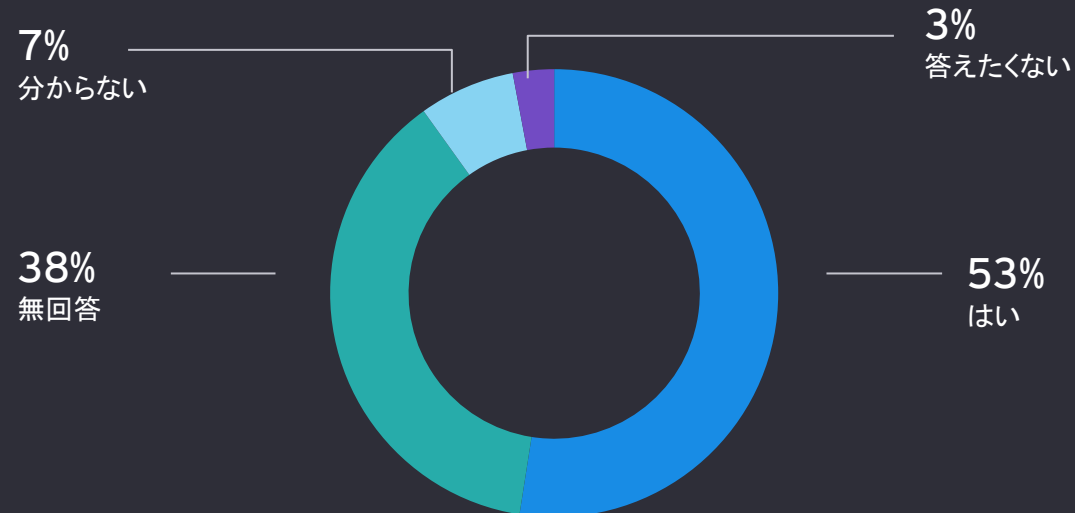
さらなる混乱が予想される2025年には、各国のバリューチェーンをより強靱で持続可能なものに変える取り組みを前面に押し出していかなければなりません。加えて、EUの炭素国境調整メカニズム(CBAM)をはじめ、政府が義務付けている多数のサステナビリティ報告制度が、2026年から本格適用となります。そのため、企業の開示情報を検証し、サプライチェーンの透明性を高めるツールを、政府の手で開発していく必要があります。

図7:

政府および公共機関が起こした倫理的問題のうち、半数以上に第三者が関与していました

質問

サプライヤー、顧客、ジョイントベンチャーの提携企業などの第三者が、重大な倫理的問題に関与したことはありますか？



出典: EY Global Integrity Survey 2024.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

検討すべき主な取り組み

1 第三者リスクおよびサイバーセキュリティ・リスクに対処する管理体制の構築

サプライチェーン内にリスクを発生させる連鎖的依存関係の深部まで正確に理解し、影響を与える能力が求められます。第三者ベンダーに関連するリスクを特定し管理するためには、サプライチェーン内の多数の責任領域に係るガバナンス体制を、物理的なものとサイバー空間対応のものに分けて明確に定義する必要があります。

2 統合テクノロジー・ソリューションによる、サプライチェーンと物流管理のインフラの刷新

テクノロジーとプロセスの更新により、政府のリーダーは、各組織のバリューチェーンにおける全工程の可視性とトレーサビリティを向上させることができます。ブロックチェーンを使用してサプライヤーや商品を可視化したり、AIのデジタルツインを使用して深刻化する前に乖離とリスクを特定したりするなど、ソリューションの用途や方法は多岐にわたります。

3 調達と税関手続きのデジタル化、職員のスキルアップへの注力

調達および税関に関する要件および手続きのデジタル化・標準化を進めることで、意思決定を円滑にし、支出明細と進捗状況をより適切に監視することができます。ただし、このような最新テクノロジーを使いこなせるように、職員のスキルアップを視野に入れた取り組みも並行して実施する必要があります。

リスク7

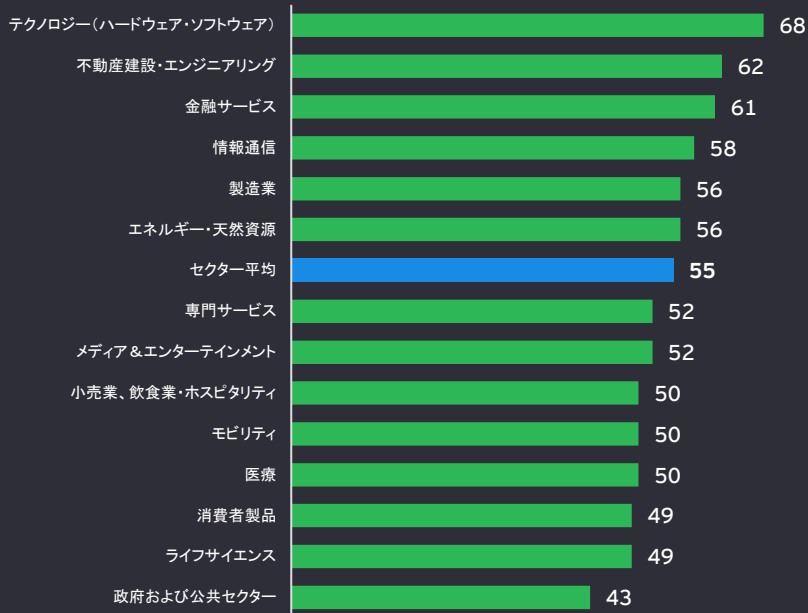
組織・人材の レジリエンス低下が招く 公共セクターの人材競争 優位性の衰退

デジタルスキル不足や持続不可能な業務量に加え、組織の「人材健全性」が低いことが、公共セクター全体で職業レディネスや仕事の魅力、人材定着に悪影響を及ぼします。

競争が激化している労働市場では、人材競争力の構築が極めて重要です。この競争力は、組織のネット・プロモーター・スコアが定義する「人材健全性」を基盤として築かれるものであり、その重要性はより一層高まっています。同スコアは、報酬総額（給与以外も含む）、キャリア、能力開発、企業文化を対象とした従業員満足度に基づいて算出されています。しかし、EY 2024 Work Reimagined and ourveyの調査では、世界中の政府および公共セクターの職員が、各セクターの中で最も健全性が低い職場環境に置かれていることが判明しました（図8参照）³⁷。

しかし、この結果は特段驚くべきことではありません。昼夜を問わずニュースが流れ続ける現代、公共セクターの職員は、情報の波にのみ込まれ疲弊しています。混乱がより頻繁に起こり、政府のリーダーたちは常時それらに対応しなければならない強いプレッシャーにさらされています。また、判断を誤ると、犠牲者を出す事態につながるリスクも抱えています。

図8:
人材健全性はセクターによって大きく異なり、公共セクターが最も低い結果となりました



注: 自分の職場をどの程度推薦するかについて、0~100のスコアで回答しています。(100に近づくほど離職意向が高くなります)

出典: EY 2024 Work Reimagined Survey



さらに、多数の国で急速に進む人材の高齢化や、長年にわたる投資不足のしわ寄せ、公共サービスに対する需要の高まりなどによって、公共セクターの職員が行う業務は持続不可能なレベルにまで膨れ上がっています。

組織内の信頼関係の希薄さや心理的安全性の低さが、職員のウェルネスに懸念すべき影響を与えており、公共機関の人材競争優位性を構築する能力を制限しています。EY 2023 Work Reimagined Surveyでは、公共セクターの信頼関係の希薄さを示すスコアが世界平均よりも高かったことが明らかになっています。公共セクターの上級管理職のうち70%が「自分の組織は公正な行動を取っている」と回答しているのに対し、同様の回答を選択した一般職員はわずか44%にとどまりました³⁸。

その一方、離職率で見ると、政府および公共セクターの職員は多様なセクターの中でも最も低い値を示しています³⁹。この離職率の低さにより、公共セクター内では燃え尽き症候群(特に女性職員がなりやすい⁴⁰)や、メンタルヘルスの不調、モチベーションの低下⁴¹がこれまで以上に問題となっており、今後起こる危機に対する組織のレジリエンス(期待される役割を果たすための準備が整った状態)とレジリエンス(困難な状況やストレスに対する体制の強さ)の維持・向上に悪影響を及ぼしています。

そして2025年、選挙で選ばれたリーダーたちが法律を改正し、公共サービスを政治利用するような事案が生じた場合、公共セクター職員のレジリエンスはさらに低下する恐れがあります。職員が自律性を奪われると、政策・法的義務の遂行や、常に変化する社会のニーズに応える意思決定を行う政府の機能を阻害することにもなりかねません。これはやがて職員の離職と政府機関の弱体化につながり、公共サービスや、既に低下している国民の信頼にも影響を与えます。

政府機関に不足する「人材競争優位性」

各国の公共セクターはスキル不足とリーダーシップの欠如に頭を悩ませており、その一因には必要な人材の採用の難しさがあります。例えば、2024年に英国の組織人事の専門家を対象に実施された調査によると、公共セクターが上級職や高度専門職の採用に最も困難を抱えていることが分かっています⁴²。そして、その原因には上級職や高度専門人材、とりわけテクノロジー人材の採用コストの高さ⁴³や、民間セクターに比べて見劣りする給与が挙げられています。そして、財務上の制約により、拡大の一途をたどる民間セクターと公共セクターの給与格差を埋めることは、一層困難になっています。

EY 2024 Work Reimagined Surveyの調査結果からも、トータルリワードとパフォーマンスインセンティブを改善することが、職員を引きつけ定着させる上での最善策であることは明らかです⁴⁴。この1年前の同じ調査でも、公共セクター職員のZ世代の75%とベビーブーマー世代の71%が、中程度から大幅な給与の改善を望んでいると回答しています⁴⁵。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

この状況を見過ごした場合、2025年、公共セクターが抱える人材のギャップ(必要なスキルを持った人材の需要の高まりに対し、その人材の供給が少ない状態)は、特に公的年金や退職者医療費の増大と相まって、さらに悪化することが予想されます。職員が退職した分、人材を補充せず、職員のレジリエンス改善に向けた投資を怠れば、人材流出すら起こる恐れがあります。そうすると、次第に組織の能力が損なわれていき、既に低下している国民の信頼にさらなる影響を及ぼすことが懸念されます。これらは、効率化の名の下に広範囲な人件費削減を行うことでも起こり得る事態と予想されています。

政府は、これらの問題に向き合う中で、公共セクターにおける事務業務の負担軽減策への投資が必要不可欠です。また、現職の職員のデジタル・データスキルを強化し、組織外からの人材採用に苦戦している重要な業務ポジションに配置転換を行うことも重要です。

組織の生産性を向上させながら真の意味で職員の負担を軽減するためには、公共セクターのどの機関も、職員のレジリエンスとウェルビーイングを高めなければなりません。この対応を怠ると、サービス提供と財政管理の改善に向けた努力が水の泡になる可能性があります。

政府のリーダーたちは、テクノロジーを活用した働き方を取り入れることで、人材の健全性を改善することができます。また、基本給だけでなく、福利厚生や手当、ワークライフバランス、評価制度、キャリア開発、そして総合的な職場環境も含めたトータルリワードを見直すことで、職員の満足度とモチベーションを高めることも可能です。さらに、現状維持に固執するのではなく、イノベーションや組織文化の改革を推進するなど、リスクを勘案して挑戦する姿勢を奨励することも大切です。

公共セクターの各機関がどのような選択肢を取るにしても、2025年はこうした取り組みを実践する上で極めて重要な年になるでしょう。

組織の生産性を向上させながら真の意味で職員の負担を軽減するためには、公共セクターのどの機関も、職員のレジリエンスとウェルビーイングを高めなければなりません。

公共セクターにおける人材競争優位性の強化は、適切な育成環境を整備すると同時に、職員がやりたい仕事に集中できるよう事務業務の負荷を軽減するなどして、彼らの目的意識とモチベーションをうまく引き出せるかどうかにかかっています。



Josie Cluer

EY UK&I Government and Public
Sector People Consulting Partner



検討すべき主な取り組み

1 トータルリワード・インセンティブ制度の改善

民間セクターとの人材獲得に勝ち抜くためには、基本給だけでなく、柔軟な働き方や包括的な福利厚生パッケージ、パフォーマンスインセンティブを含めたトータルリワードの制度改善が鍵となります。政府のリーダーたちは、まずウェルビーイングのベースラインを特定し、測定することから始めましょう。

2 職員の育成・アップスキリングへの投資

スキルとリーダーシップの格差（特に上級職と技術職におけるこれらの格差）を埋めるには、現職の職員の育成および保有スキルの向上（アップスキリング）が必須です。継続的な学習や育成プログラムへの投資は、職員の適応力向上と人材流出の防止に役立ちます。

3 事務負担の軽減と、テクノロジーを活用したワークフローの導入

AIを活用し、文書化処理やデータの抽出・分類を自動化することで、マニュアル作業の事務処理を大幅に削減し、エンドユーザーに対する事務処理時間を短縮すべきです。また、ブロックチェーン技術は、記録管理や取引だけでなく、企業とサプライヤーのコンプライアンス報告の検証にも活用でき、データの整合性の向上や不正防止、監査プロセスの効率化を通じて、より高い安全性と透明性を担保した業務フローの実現が可能です。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

リスク8

脱炭素目標と 取り組み実績との 乖離

地球温暖化の最悪のシナリオを回避するための猶予はあと5年しか残されていないといわれています。しかし、現時点で行われている投資や施策の規模・進捗スピードは、求められる水準にはるかに達していません。

「これまで以上に野心的な目標(quantum leap in ambition)を設定し、断固とした決意で実行する」—これは国連事務総長António Guterres氏が昨秋、壊滅的な地球温暖化を阻止するために求められる行動として述べた言葉です⁴⁶。今年は、各国がこの呼び掛けに応えられるかを見極める、重要な転換点となるでしょう。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

3年前、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が第6次評価報告書(AR6)を公表、気温上昇を1.5度以内に抑えるためには2025年を世界全体の炭素排出量のピークとし、さらにその後5年以内に半減させなければならないほか、メタン排出量は3分の1削減させる必要があると警告しました⁴⁷。しかし、最新の研究によると、現在の政策目標とその進捗ペースのままでは、2100年までに地球の気温は2.6度から3.1度上昇するとの予測が示されています^{48,49}。

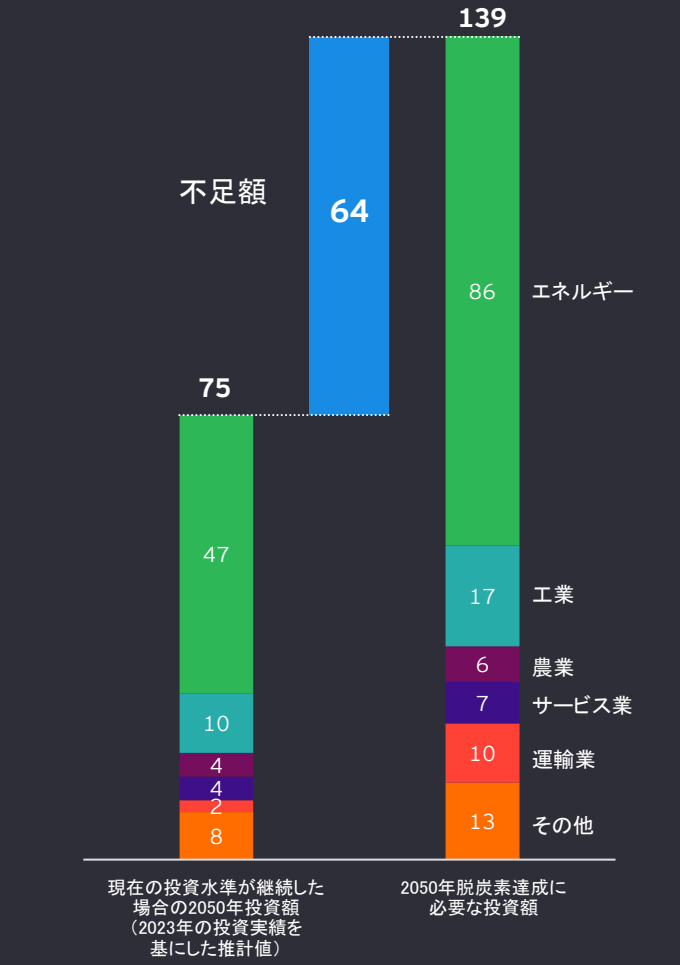
2025年は、気候変動ガバナンスを強化し、各国がより一層脱炭素政策を加速させることになる重要な節目の年でもあります。パリ協定に基づき、締結国は、2035年までの脱炭素目標値を上方修正した更新版、または国が決定する貢献(NDC)を、今年早期に提出することが義務付けられています。

多くの国が、気候変動に対応するための政策や規制の策定を順調に進めており、その多くが、今年から来年にかけて本格施行される予定です。とはいえ、「政府による強固なリーダーシップが不十分」という批判が世界的に高まっており、各国政府にはより一層の努力が求められています。EYの最新の消費者動向調査「EY Future Consumer Index」では、政府の取り組みに対する不満の表面化がうかがえます。回答者の77%が、「政府は社会的・環境的政策においてより高い成果を出す責任がある」と考えている一方、「政府の対策が十分」と答えた人は、わずか34%にとどまりました⁵⁰。

一部の国が、政権交代とともに気候変動に対応する国際イニシアチブからの離脱や目標の後退をほのめかしているものの、各国がより一層野心的なNDCを設定することで、脱炭素に向けた基盤を整えることができます。また、こうした活動から派生する、経済的利益および公衆衛生上のメリットを得る可能性も高まります。国連気候変動枠組条約第29回締約国会議(COP29)で合意に至った炭素取引市場の創設も、これらの変化を加速させる追い風となる可能性を秘めています。成功の鍵は、市場の透明性と公正性をいかに担保するかに懸かっています。

図9:

2050年の脱炭素目標に向けて、持続可能インフラ投資の不足分(64兆米ドル)を補填するためには、公共機関のリーダーシップが必要です



出典: EY and FIDIC (2023), Closing the sustainable infrastructure gap to achieve net zero.

注: 数字は全て1兆米ドルです。



ネットゼロ実現に向けた課題の克服には、公共のリーダーシップが必要

化石燃料からのエネルギー転換の流れは世界的な潮流となっていますが、実行面では大きな課題も待ち受けています。例えば、脱炭素社会への移行(トランジション)を通じて包括的な経済成長を生み出すためには、民間投資の劇的な増加が必要です。国際エネルギー機関(IEA)は、2030年までに世界全体で必要となるクリーンエネルギーへの年間投資額は、現在の3倍超に当たる約4兆米ドルに上るとの見方を示しています⁵¹(図9参照)。

公共セクターのリーダーシップによって深刻化する問題解決に取り組むと同時に投資や具体的な活動を促進する姿勢を示さなければ、国民や投資家の意欲をそぎかねません。

その背景にある要因の1つに、混迷を増す地政学的環境があります。例えば競争優位性を獲得するために産業主権やデジタル主権に注力する政策が進むことが、海外への大規模投資事業(特に、持続可能なインフラへの投資)の縮小を招く一因となります。

また、選挙による世界の長期的な政治周期の中で、持続可能な公共インフラ・プロジェクトに対する投資意欲が減退したほか、各種国家プロジェクトが遅延する事例も見られます。この現象は、AI搭載システムの普及に伴うエネルギー需要の増加や世界的なエネルギー需給逼迫と時を同じくして発生しています。こうした動きを受けて、再生可能エネルギーへの完全移行に設備投資する代わりに、原子力発電などの低排出電源に注目する企業が出てきています。この変化は、再生可能エネルギーシステムへの完全移行に向けた取り組みから世論の関心をそらし、持続可能性に関する長期目標の達成を阻害するリスクをはらむことから、政府のリーダーにとっては重大な問題です。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

さらに、主要な持続可能インフラ・プロジェクトではしばしば、予算超過やマイルストーンの未達、透明性要件の不備が指摘されます。このような不透明な支出の増加は、国民や投資家からの信頼を失う原因になります。さらにカーボン・オフセット計画の検証精度に問題がある場合は、気候変動対策の正当性そのものを損なう恐れがあります。

また、国民の間で生活費や事業運営費に対する不安が広がる中、より差し迫った優先課題に対応するため、気候変動対策への支出とインフラ投資を後回しにする国も散見されます。同様の懸念が大きな足かせとなり、消費者は電気自動車(EV)の購入を見送り、企業はサステナビリティ活動のタイムラインを徐々に後ろ倒しにするようになってきています。

加えて、脱炭素に向けた戦略に対し、その原材料の採掘からEVバッテリー製造までの全工程を通じた取り組みが、環境、社会、経済に与える影響を懸念する世論が高まるなど、気候変動政策の実現には一定の困難が伴う点も明らかになっています。しかし、必要な規模で政策を進めるためには、問題に正面から向き合い、適切な対策を講じる姿勢が不可欠です。

化石燃料からのエネルギー転換の流れは世界的な潮流となっていますが、実行面では大きな課題も待ち受けています。

グリーン化の促進に求められるインセンティブの強化と脱炭素施策の断行

ブレンデッド・ファイナンスの活用を広げるためには、投資家に積極的な関与を呼び掛けることが重要です。持続可能インフラ資金の不足額は世界全体で64兆米ドル⁵²に上るとされ、これを補填(ほてん)するために民間企業の参画が必要であるにもかかわらず、脱炭素化プロジェクトの大半が、短期的な投資リターンを見込めないものとなっています。

中でも喫緊の課題は、トランジション・ファイナンスで利用可能な金融商品のタクソノミー(分類基準)を整理し、異なる法域を越えて透明性と一貫性を確保することです。さらに、脱炭素への移行リスクを軽減する手段として欧州を中心に検討が進められている「トランジション保険」の整備が遅れている現状では、政府のリーダーと民間セクターの経営陣が拠出してきた19兆米ドルのブレンデッド・ファイナンスを、実際の資金提供へと効果的につなげることが難しくなるでしょう⁵³。

COP29で発表された、グリーン投資パートナーシップ(10億米ドル)やGAIAプラットフォーム(14.8億米ドル)をはじめとするブレンデッド・ファイナンスの新たな取り組みは、脱炭素への移行に関連する投資リスクの軽減が期待できる有望なモデルとして期待されています⁵⁴。とはいえ、業界の枠を超えて整合性のあるタクソノミーを構築し、健全な検証プロセスを確立し、インパクト・レポートの提出を義務化するなど、より緊密な協力体制が必要なことに変わりはありません。このような体制を整備しないことには、急場の投資に対し付与される商業的インセンティブに制約がかかる状況は改善されないでしょう。

こうした要因が重なり、2025年をめどに一層野心的な変革が求められていますが、現状では政府の強いリーダーシップの発揮自体が難題であることも事実です。

なお、国が決定する貢献(NDC)の他にも、国際公会計基準審議会(IPSASB)が世界銀行の協力を得て策定した、公共セクター向けの気候変動およびサステナビリティに関するグローバルでの報告基準

が存在し、各国政府がこれを法制化し適切に運用すれば、サステナビリティ投資への一層のインセンティブを与えることができます。

また、政府が率先してグリーン政策に移行することで、国民に模範を示し、持続可能な変革を必ず実現させるという公共セクターの決意を民間セクターに示すことになり、その結果、公共サービスの改善策を見いだす機会にもなるでしょう。

未来を守るための手段が消えつつある中、政府のリーダーは、気候変動を食い止める取り組みに今すぐ着手し、これまで以上に迅速に推進していかなければなりません。気候変動政策に起因する経済的、環境的、社会的トレードオフを想定し、対策を取らなければ、壊滅的な地球温暖化へと突き進む恐れがあります。その結果、中長期的に経済成長が停滞する事態になりかねません。

気候変動政策が掲げる目標と活動実績との乖離を埋めていくことが極めて重要です。今こそ、大胆かつ断固とした姿勢で取り組みに着手すべき時です。持続可能なインフラは、これを基盤として脱炭素社会を築き上げるでしょう。



Shane MacSweeney
EY Global Infrastructure Leader



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

検討すべき主な取り組み

1 より野心的な排出量削減目標の設定、および、企業に課す開示義務の厳格化

大胆なNDC目標を設定し、中央政府がこれまで以上に野心的な取り組みを実行することで、より多くの投資を呼び込むことが可能になります。そのために、企業やセクター別の、国際基準に基づく開示要件や報告要件等を整備し、サステナビリティ情報の検証水準を高める国内法整備が不可欠です。

2 グリーン政策の主導と模範の提示

気候変動政策を活発化させるもう1つの方法は、政府が持続可能な行動を実践し社会の取り組みをリードすることです。例えば、軍や第三者の請負業者を含めたサブセクター全体の排出量を識別し、算定し、開示するところから重点的に進めることで積極的なメッセージの発信が可能です。

3 ブレンデッド・ファイナンスを活用した、持続可能インフラ資金不足の補填

官民パートナーシップを強化し、「トランジション保険」の標準化などを促進することにより、持続可能なインフラ開発に民間企業の投資を呼び込むことができます。また、政府が金融機関および融資機関と協力して、利用可能な資金調達手段全般において共通の用語を定義し、グリーンボンドやブルーボンドといった公共の金融商品を提供することも重要です。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

リスク9

気候変動に伴う 災害への レジリエンスの欠如

現在講じられている適応策は、人命、生物多様性、インフラストラクチャー、経済的機会の喪失の拡大を防止するには不十分です。

2000年から2019年にかけて気候変動が世界経済に及ぼした影響額は1時間当たり約1,600万米ドル、年間約1,430億米ドルといわれます。気象パターンは激化の一途をたどると同時に予測困難な動きを続けており、地球温暖化もやまないことから、この数値は大きくなる一方です⁵⁵。

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

気候変動が引き起こす被害に対し、人類と経済の耐久性が十分でないことは、周知の事実です。過去50年間に、気象災害によって落命した人の91%が、開発途上国に集中していることもその脆弱性を示しています⁵⁶。一方、2024年に米国を襲った大型ハリケーン「ヘリーン」と「ミルトン」による被災地域の復興費用は、それぞれ500億米ドルに上ると推計されています⁵⁷。また、世界経済フォーラムは、今後気象災害が生み出す被害を調査し、2050年までに総計12.5兆米ドルの経済損失と、1,450万人の死者を出すことになるとの予測を示しています⁵⁸。

このような状況下であって、従来の方法だけで災害に備えることは極めて困難です。世界気象機関(WMO)と国連防災機関(UNDRR)は、災害による被害に関する報告書を公表し、1970年から2019年までの50年間で、気象災害の件数が5倍に増加したことを明らかにしました⁵⁹。しかし、暴風雨の勢力・進路を予想する際、過去の気象データを用いても信頼に足る結果を得られないことが近年判明しつつあるように、現時点で既に各国政府は、環境衛生問題の増加や資源の枯渇に有効な対策を打ち出すことができず、結果として、飢餓、移民、紛争の深刻化を招いています。

飢餓で苦しむ人や難民・国内避難民の数は、世界中で過去最多を更新しています。世界人口の半数が既に水不足に苦しんでおり⁶⁰、今後25年間で世界の食料生産の半分以上が危機にひんすることになります⁶¹。2025年は再び観測史上最も暑い年になる可能性が高いといわれます。そして、過去2年の被災状況を見る限り、現在のインフラと社会では、頻発する激甚化災害に太刀打ちできないことは明白です。

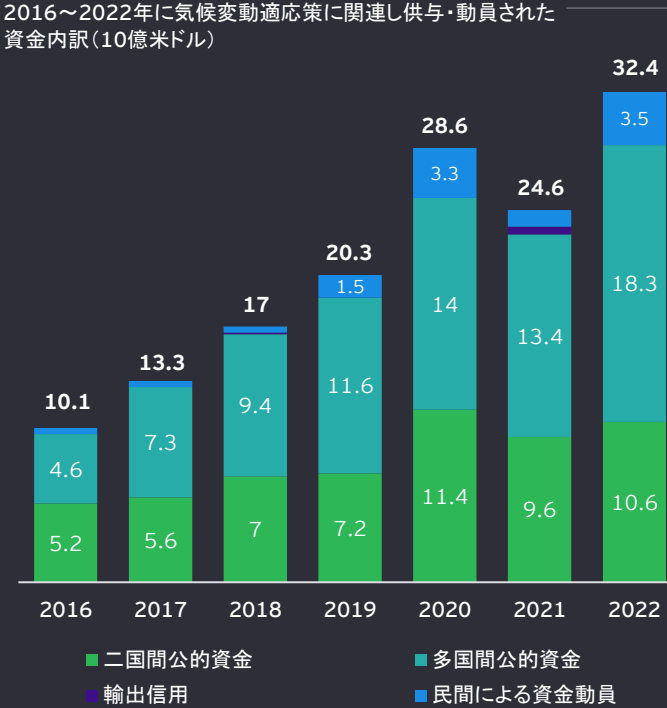
気候変動適応資金を、ニーズに応じて質・量共に充実させることが必要不可欠

これらのリスクを軽減するには、公共投資が大きな役割を担います。EYによる推計では、低炭素化技術と耐久性の高い再生可能エネルギーのインフラ整備だけで、2050年までに全世界で年間4.1兆米ドルの投資が必要とされています⁶²。しかし、最もリスクが高く、最も適応が急がれる環境下にある島しょ国や開発途上国の多くは、累増する公的債務と終わりの見えない貧困の中で、頻発化・激甚化する気象災害の連鎖から抜け出せずにいます。

2009年に開催された国連気候変動枠組条約第15回締約国会議(COP15)において、先進国は、開発途上国に対し、気候変動適応策のための資金供与として、年間1,000億米ドルの拠出を定めました。ところが、この目標が達成されたのは、当初の期限から2年遅れの2022年に入ってからでした(図10参照)。場合によっては、この気候変動適応資金を拠出することで、持続可能な成長と経済発展に不可欠な他の投資や援助が置き換えられてしまう可能性もあります。

最もリスクが高く、最も適応が急がれる環境下にある島しょ国や開発途上国の多くは、累増する公的債務と終わりの見えない貧困の中で、頻発化・激甚化する気象災害の連鎖から抜け出せずにいます。

図10:
2009年に締結された年間1,000億米ドルの譲許的融資に関する国家間誓約は、期限から2年遅れの2022年によりやく履行されました



注: 四捨五入により、総数と内訳の合計が合わない場合があります。

出典: OECD (2024), Climate Finance Provided and Mobilized by Developed Countries in 2013-2022.

EY Parthenon



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

そのため、国連環境計画（UNEP）の見積もりでは、気候変動適応資金の不足額が、世界全体で1,940億米ドルから3,660億米ドルに達するとされています⁶³。この不足分の大半を補うと期待されるのは民間セクターですが、現行の枠組みでは、必要な規模と速度で投資可能な企業に対し、十分なインセンティブを付与できていません。財政逼迫に加え、多数の国が孤立主義に転じている現在の国際情勢の下では、投資拡大はおろか、従前からの資金提供者が対外援助を継続することまでも難しくなっています。

2024年11月にCOP29で採択された、年間3,000億米ドルの途上国支援目標を定めた新規合同数値目標（NCQG）⁶⁴は、気候変動対策資金の規模の拡大と質の向上を目指しています。各国政府、国際機関、民間セクターがこの誓約を履行するか否かにかかわらず、開発途上国は、自国のNDC目標達成能力に影響を受けます。また、この目標が達成されない場合、多くの国が適応型インフラやマルチハザードに対応した早期警戒システム（MHEWS）などの危険な災害による被害を最大30%軽減することができる重要な気候変動適応ツールに十分に投資することができず、被害が拡大する恐れがあります⁶⁵。

このように資金不足が続き、ニーズが満たされない限り、適切な管理下に置かれていない移民をはじめ、気象災害から派生する社会的、経済的影響の増大が懸念されます。加えて、多国間主義に対する信頼が一段と損なわれる可能性もあり、その結果、世界中で経済成長と社会的結束がリスクにさらされる事態に陥りかねません。

深刻化する気候変動の影響に対応することは、環境保全上の急務というだけでなく、社会経済上の必要事項でもあります。気候関連の災害により、2050年までに世界は推計12.5兆米ドルの経済損失と、1,450万人の死者を出すことになるといわれています。今こそ、気候変動への適応力強化に向けた投資が必要なのです。気候変動リスク対策費用を国家予算や組織の予算に組み込み、地域性に沿った気候変動適応策を推進し、官民パートナーシップを深化させることで、このようなリスクを軽減し、地球にとって持続可能な未来を形成していくことができるでしょう。



Amar Shankar

EY Global Government and Public Sector
International Development Partners Leader



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

検討すべき主な取り組み

1 国家予算や組織の予算への 気候変動リスク対策費用の組み込み

気候変動リスクの評価、または国家レベルでのNCQGへの出資を国家予算の編成プロセスに組み込み、潜在的な気候関連の混乱対策に要する費用を財務計画に反映させます。その上で、先見的で強靱な経済戦略を策定することにより、気候変動が社会に及ぼす影響を軽減し適応するためのリソース配分を最適化すべきです。

2 地域性に沿った 気候変動適応策の推進

地域の環境要因に合わせたコミュニティ主導の適応プロジェクトを奨励し、出資することで、特定の脆弱性に対し、画一的なアプローチよりも効果的な対策を講じることができるようになります。自然を活用した解決策を採用し、地域のエコシステムを持続可能な方法で維持管理してきた先人たちの知恵と慣行に倣う方が、多くの場合、より持続可能で費用対効果が高い結果を得やすいとされています。

3 気候変動への適応力向上に向けた 官民パートナーシップの強化

政府のリーダーは、気候変動適応力強化プロジェクトへの投資を奨励する枠組みを構築することで、民間セクターが持つイノベーションと効率性の強みを生かすことができます。同時に、政府のリーダーは、官民パートナーシップを通じて行政による監視指導を行い、プロジェクトが広範な公共の利益に沿ったものになるよう管理することも重要です。



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

リスク10

有権者の実感や 需要との断絶

政府が有権者のニーズを把握し応えることに苦慮しているため、政府への信頼と社会的結束が低下しています。

強力な政府機関が社会と個人の繁栄を後押しする構造こそ、政府と公共セクターが目指すべき理想の姿です。残念ながら、政府機関への不信感は増幅する一方であり、世界全体で社会的結束や包摂性が低下しています。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

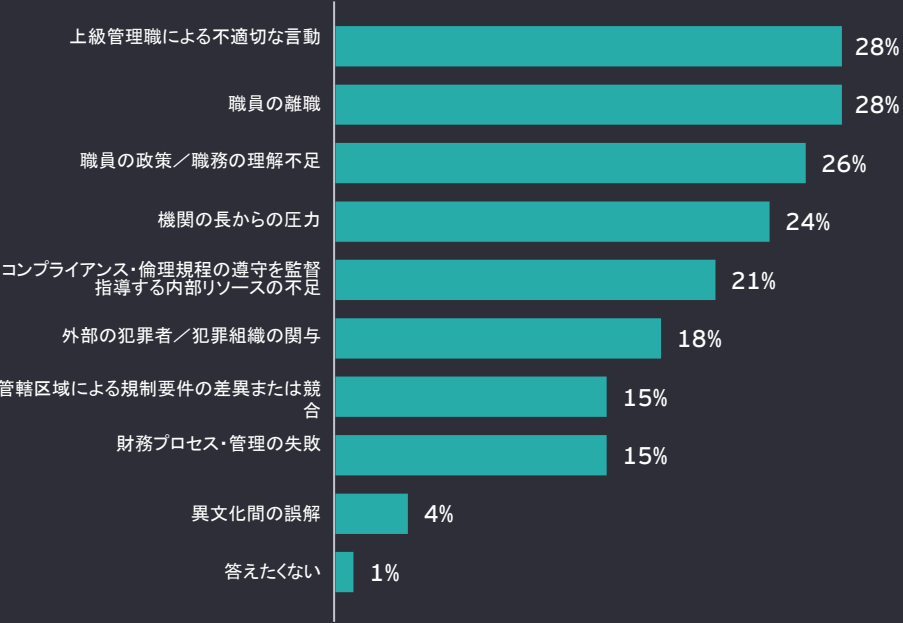
2024年に実施された意識調査によると、世界人口の48%が、自国政府を信頼していないと回答していることが明らかになりました⁶⁶。多くのOECD加盟国では、自国政府を「あまり信頼していない」、または「全く信頼していない」と回答した人が、「信頼している」と回答した人を上回っています。また、女性や比較的学歴の低い人々の間でも、政府への信頼は著しく低下しています。

選挙による世界の長期的な政治周期の中で、反体制派の候補者が続々と当選している事実から、次の2つの傾向が読み取れます。すなわち、各国国民の間で現状への不満の鬱積と、政府は国民の方を向いて仕事をしていないという社会の見方です。地政学的・技術的な変化が急速に進む中、任期中に政治家たちが見せた意思決定の遅さや優柔不断さが、2024年に国民からの信頼が低下した1つの要因となりました。

しかし、政府に対する不信感の根本原因は、生活費の高騰を筆頭に、近年多数の国民が直面している苦境への政府の対応が遅れたり、不十分であったりする点にあります。コロナ禍からの経済回復に不均衡が生じた結果、インフレ危機を繰り返している現状に対し、政府が失策を重ねている、あるいは政府が腐敗し、私利私欲のために動いているという見方が強まっています。

図11：調査に対し、政府機関の職員は、上長による不適切な言動と職員の離職を、倫理的問題発生 の2大根本原因として挙げています

質問 次の項目のうち、倫理的な問題が発生する根本原因となるものはどれですか？



■ 回答者が選択した根本原因

出典：EY Global Integrity Survey 2024.



多数の国で政府による人権問題への取り組みがおろそかになっていることに加え、世界中で腐敗がまん延しているところを見ると、この認識は正しいように思われます。同時に、政府が国民の期待に沿うことができない理由の大半は、変化に対する国民のニーズを把握し予測することが政府のリーダーにとって極めて困難という、一見無害なようで非常に懸念すべき現実から生まれています。また、調査の際に問題や矛盾が発生するのは、認識の落差を察知できていないことの現れでもあります。

ともあれ、こうした見方は、政府と社会に対する国民の信頼に重大な影響を与えます。さらに、最近の研究では、公共サービスを満足度の高いものにするだけでは、国民からの信頼を向上させる上で不十分であることも報告されています⁶⁷。このことから、高品質なサービスの提供は、国民の期待に応え、政府への信頼と社会的結束を再構築するという大きなパズルの中の小さな1ピースに過ぎないことが分かります。

パズルを完成させるには、外見上は異質でありながら相互に関連しており、政府への信頼を大きく左右する要素に対する国民の認識を改善していく必要があります。この要素にはさまざまなものがありますが、公正なガバナンス、経済的不均衡、政府機関の即応性、さらには不正行為に関する行政の透明性と説明責任の水準に関する認識レベルなどが含まれます⁶⁸。現在の政策やプログラムが国民の認識に与える影響を理解することは、極めて重要です。



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

ただし、これらの要素に関する認識を改善するためには、複数の解決策が必要です。また、全ての要素において、政府機関と公共機関は、業務の一貫性を高め、倫理規程や報告コンプライアンス、腐敗防止策、専門性の向上などの内部統制を改善することに注力しなければなりません。さらに、法的枠組みの強化や一貫した規制執行に加えて、富の集中を抑制し、社会的機動性の障壁を下げる政策など、より厳正な外部監視も必要です。

最終的に、政策リーダーと組織の長が、公共機関およびチームの方向性を決定することになります。政府に対する見方が確実に改善されるためには、トップが説明責任をしっかりと果たす透明性の高いリーダーシップが不可欠です。これには、過ちを認め、具体的な行動を通じて倫理を実践する取り組みも含まれます。政府のリーダーによって倫理基準が確立されていない場合、政府職員および有権者は基準自体を支持する意欲を失い、結果的に公共のレジリエンスや経済にさえ二次的な影響を及ぼします。

政府に対する見方が確実に改善されるためには、トップが説明責任をしっかりと果たす透明性の高いリーダーシップが不可欠です。

包摂的な成長促進には、相互信頼の深化と公共機関に対する信頼の改善が必須

政府への信頼と社会的結束の低下は、独立した社会問題のように見えるかもしれませんが、これらは商業活動や日常的な交流関係の根幹を成すものです。実際に、信頼関係の深さと経済活動の活発さ、そして、不均衡の大きさと公共機関に対する信頼の低さには、それぞれ強い相関関係があります。

周囲の環境が不安定で混乱している時こそ、(特に意思疎通の面で)政府と公共機関が国民にとって信頼に足る存在であることが一段と重要になっていきます。つまり、政府への信頼度の違いが、政権の平和的交代の可否や、人々が感染症などの新たな脅威から身を守る手段の有無に関わってくる場合があるということです。しかし、2024年に実施された公共機関への信頼に関するOECD意識調査によると、政府は政策の変更についてしっかり説明している、あるいは透明性を十分に保持していると答えた回答者は、わずか39%にとどまりました⁶⁹。

これは恐らく、情報収集を動画や民間のメッセージ・プラットフォームに頼る人が増えている原因の1つと言えるでしょう。そして、公的な統計や発表、行政に対する不信感が高まっている理由でもあります。人々には、事実と虚偽情報を判別し検証する時間はありません。政府への不信感が、大量に拡散された誤情報や悪意を持った虚偽情報と合わさると、事実かどうかを見極めることが困難になり、「大衆がそう思うから正しい」という風潮が強まります。

こうした要因が重なった結果、重要なメッセージを共有し、信頼関係の構築が可能になるまで国民の関心を維持することが、より一層困難になっています。さらに、このような社会情勢が虚偽情報に力を持たせ、それにより各国政府は、暴力的で実生活に影響を及ぼす、インターネットの陰謀論や言論の自由を奪うハラスメント(FRH)への対応に迫られることになります⁷⁰。この状況がさらに悪化した場合、社会的緊張が公共セクターの混乱收拾能力を低下させる恐れがあります。

状況改善に向けて、政府のリーダーは、情報発信に携わる担当者を慎重に選定し、政策決定プロセスにより多様な視点を盛り込むよう前向きに取り組む必要があります。少なくとも、コミュニティの対話担当者や連絡窓口を特定することで、政府のリーダーは、対応が必要な時や危機の際に援助を行うための関係構築に着手することができます。こうした取り組みが、国民のニーズを予測し、潜在的なリスクを軽減することに役立ちます。

信頼関係と社会的結束の構築は、各コミュニティに属する人々のニーズの変化を理解し、これに応えることから始まります。



Amanda Evans

Global Government and Infrastructure Strategy and Transactions Leader



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

検討すべき主な取り組み

1 国民参加型の予算編成の試行や、国民の声を反映した政策判断の実施

予算編成や、政策内容および取り組み計画等に関する意思決定の過程で有権者の声に耳を傾けることにより、社会のニーズと優先順位に沿った支出、プログラム、プロジェクトを策定することができます。また、社会が必要としているものを的確に把握する知見が得られると同時に、透明性、説明責任、信頼に基づく行政運営の土壌が育まれます。

2 リアルタイムのデータ分析、ユーザー中心のサービス設計の積極導入

最先端のデータ分析とAIを用いた国民の要望・ニーズのモニタリングや対応をリアルタイムで実施し、政府の即応性を向上させます。さらに、ソーシャルメディアのトレンド、ロコミ、サービス利用状況を分析し、サービス設計を身近で満足度の高いものにするための改善策の立案に役立てます。

3 コミュニティ形成の促進、政府とコミュニティ間の連絡網の構築

政府と地域コミュニティとの懸け橋となる人々のネットワークづくりを促進し、草の根レベルで情報収集に努め、双方向のコミュニケーションを構築します。この取り組みは、別の手段ではやり取りできないコミュニティ側の当事者との間に、慣習にとらわれないパートナーシップを構築するのに役立つほか、地域の現状を確実に反映した対策を政府が講じることで、コミュニティとの信頼関係を深めることができます。

結論

2025年には、さまざまな要素が過去に例を見ない規模で相互に作用し合うリスク環境が想定され、各国政府には、革新的かつ大胆なリーダーシップが求められます。

政府が「統合リスク管理」に注力することで、これらの難題を乗り越えられるだけでなく、国民からの信頼を築き、新たな価値を社会に示すことが可能となります。この先見的なアプローチにより、政府は潜在的な脅威をより効果的に予測・軽減し、結果として、公共セクターが提供する価値に対する国民の信頼向上にもつながります。このようなリーダーシップこそが、社会のレジリエンスと適応力を強化し、先行きが不透明な世界においても政府が確信を持って未来を切り開く基盤となるのです。

参考資料 1/3

1.

International Monetary Fund.(15 October 2024).Global public debt is probably worse than it looks.Retrieved from <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/10/15/global-public-debt-is-probably-worse-than-it-looks>.

2.

International Monetary Fund.(23 October 2024).Fiscal monitor: October 2024.Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2024/10/23/fiscal-monitor-october-2024>.

3.

World Bank Group.(2023).International Debt Report 2023.Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/83f7aadd-dc5a-406b-98d4-9624e93993e5/content>.

4.

EY-Parthenon.(18 November 2025).Global economic outlook: post-election macro and geopolitical trends.Retrieved from: https://www.ey.com/en_us/media/webcasts/2024/11/global-economic-outlook-webcast-post-election-trends.

5.

World Bank Group.(June 2024).Global Economic Prospects Report.Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/d644659c-2e22-410e-98a5-b8a40dc6c183/content>.

6.

Li, N. and Noureldin, D. (10 April 2024).World Must Prioritize Productivity Reforms to Revive Medium-Term Growth.International Monetary Fund.Retrieved from <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/04/10/world-must-prioritize-productivity-reforms-to-revive-medium-term-growth>.

7.

University of Delaware.(28 November 2023).Report - Loss and Damage Today: The uneven effects of climate change on global GDP & capital.Retrieved from <https://sites.udel.edu/climatechangehub/rising-global-economic-lossdamage-report2023/>.

8.

Bilal, A. and Känzig, D.R.The Macroeconomic Impact of Climate Change: Global vs. Local Temperature.National Bureau of Economic Research.Working Paper 32450 (August 2024).Retrieved from <https://doi.org/10.3386/w32450>.

9.

Maestas, N., Mullen, K.J. and Powell, D. The Effect of Population Aging on Economic Growth, the Labor Force and Productivity.National Bureau of Economic Research.Working Paper 22452 (June 2022).Retrieved from <https://doi.org/10.3386/w22452>.

10.

Cozzi, L. Gül, T. Spencer, T. and Levi, P. (18 April 2024).Clean energy is boosting economic growth.International Energy Agency.Retrieved from <https://www.iea.org/commentaries/clean-energy-is-boosting-economic-growth>.

11.

Boussour, L. with Daco, G. (22 January 2024).The productivity potential of GenAI.EY-Parthenon.Retrieved from https://www.ey.com/en_us/insights/ai/productivity-potential-gen-ai.

12.

World Economic Forum.(October 2024).Why caring about the care economy is key to growth and well-being.Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2024/10/caring-care-economy-key-growth-and-well-being/>.

13.

Organisation for Economic Co-operation and Development.(2024).Education At A Glance 2024.Retrieved from https://www.oecd.org/publications/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en.html.

14.

Organisation for Economic Co-operation and Development.(2024).Education At A Glance 2024.Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2024_c00cad36-en.html.

15.

ManpowerGroup.(2024).2024 Global Talent Shortage.Retrieved from https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage/Talent%20Shortage%202024/MPG_TS_2024_GLOBAL_Infographic.pdf.

16.

Feinsod, R., Billeter, K. and Beck, R. (11 October 2024).Will the future of talent be shaped by the flow of an untethered workforce? Ernst & Young LLP.Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey.

17.

World Economic Forum.(4 June 2024).What is the informal economy and how many people work in it? Retrieved from <https://www.weforum.org/stories/2024/06/what-is-the-informal-economy/>.

18.

World Bank Group.(9 January 2024).Informal economy database.Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/research/brief/informal-economy-database>.

19.

IBM Institute for Business Value.(2023).Augmented work for an automated, AI-driven world.Retrieved from <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/10a99803fd2fdd77>.

20.

World Economic Forum.(2023).Future of Jobs Report 2023.Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.

21.

Feinsod, R., Billeter, K. and Beck, R. (11 October 2024).Will the future of talent be shaped by the flow of an untethered workforce? Ernst%20&%20Young%20LLP.%20Retrieved%20from%20https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey.

参考資料 2/3

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

22.

Feinsod, R., Billeter, K. and Beck, R. (11 October 2024).Will the future of talent be shaped by the flow of an untethered workforce? Ernst & Young LLP.Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey.

23.

Institute of Economics & Peace.(June 2024).Global Peace Index 2024.Retrieved from <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2024/06/GPI-2024-web.pdf>.

24.

International Institute for Strategic Studies.(13 February 2024).The Military Balance 2024 spotlights an era of global insecurity.Retrieved from <https://www.iiss.org/press/2024/02/the-military-balance-2024-press-release/>.

25.

United Nations Conference on Trade and Development.(26 January 2024).UNCTAD raises alarms on escalating disruptions in global trade due to geopolitical tensions and climate change affecting the world’s key trade routes.Retrieved from <https://unctad.org/press-material/unctad-raises-alarms-escalating-disruptions-global-trade-due-geopolitical-tensions>.

26.

Ward-Brennan, M. (9 October 2024).Global trade at risk: Lloyd’s forecasts over \$14 trillion economic fallout from conflicts.MSN.Retrieved from <https://www.msn.com/en-us/money/markets/global-trade-at-risk-lloyd-s-forecasts-over-14-trillion-economic-fallout-from-conflicts/ar-AA1rW3IT>.

27.

Kose, M.A. and Mulabdic, A. (22 February 2024).Global trade has nearly flatlined.Populism taking toll on growth.World Bank Group.Retrieved from <https://blogs.worldbank.org/en/voices/global-trade-has-nearly-flatlined-populism-taking-toll-growth>.

28.

World Bank Group.(June 2024).Global Economic Prospects Report.Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/d644659c-2e22-410e-98a5-b8a40dc6c183/content>.

29.

The Straits Times.(21 October 2024).Early data from South Korea, a global trade barometer, shows slowing export growth.Retrieved from <https://www.straitstimes.com/business/economy/early-trade-data-from-south-korea-global-trade-barometer-show-slowing-export-growth>.

30.

Global Trade Alert.(4 January 2024).The New Industrial Policy Observatory 2.0.Retrieved from <https://www.globaltradealert.org/reports/112>.

31.

Evenett, S., Jakubik, A., Martín, F., and Ruta, M. (4 January 2024).The Return Of Industrial Policy In Data.International Monetary Fund.Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/12/23/The-Return-of-Industrial-Policy-in-Data-542828>.

32.

Jones, O., Rickert McCaffery, C. and Krumbmüller, F. (27 March 2024).Prepare now for the new era of selective globalization.EY Parthenon.Retrieved from https://www.ey.com/en_us/insights/geostrategy/future-of-globalization.

33.

S., G. (8 October 2024).US Port Strike Ends, but Supply Chain Disruptions Persist.Supply Chain Report.Retrieved from <https://supplychainreport.org/us-port-strike-ends/>.

34.

Chepeliev, M., Maliszewska, M., Osorio-Rodarte, I., Seara e Pereira, M.F. and van der Mensbrugghe, D. (March 2022).Pandemic, Climate Mitigation, and Reshoring: Impacts of a Changing Global Economy on Trade, Incomes, and Poverty.World Bank Group.Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/d81b780c-1c02-5735-941b-a9fb6cb1df2a/content>.

35.

Fazekas, M., Tóth, B., Abdou, A. and Al-Shaibani, A. Global Contract-level Public Procurement Dataset, Data in Brief, Volume 54, 2024, 110412, ISSN 2352-3409, <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110412>.

36.

Morales, Kristen.(30 November 2022).More than 87% Of Pentagon Supply Chain Fails Basic Cybersecurity Minimums.CyberSheath.Retrieved from <https://cybersheath.com/company/news/more-than-87-of-pentagon-supply-chain-fails-basic-cybersecurity-minimums/>.

37.

Feinsod, R., Billeter, K. and Beck, R. (11 October 2024).Will the future of talent be shaped by the flow of an untethered workforce? Ernst & Young LLP.Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey.

38.

Fealy, L. and Feinsod, R. (12 September 2023).How can a rebalance of power help re-energize your workforce? Ernst & Young LLP.Retrieved from https://www.ey.com/en_hr/insights/workforce/work-reimagined-survey.

39.

Feinsod, R., Billeter, K. and Beck, R. (11 October 2024).Will the future of talent be shaped by the flow of an untethered workforce? Ernst & Young LLP.Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey.

40.

Fealy, L. and Feinsod, R. (12 September 2023).How can a rebalance of power help re-energize your workforce? Ernst & Young LLP.Retrieved from https://www.ey.com/en_hr/insights/workforce/work-reimagined-survey.

41.

Feinsod, R., Billeter, K. and Beck, R. (11 October 2024).Will the future of talent be shaped by the flow of an untethered workforce? Ernst & Young LLP.Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey.

42.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).(September 2024).Resource and talent planning report 2024.Retrieved from <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>.

43.

Heymans, Y. (22 October 2024).Recruitment Statistics: Hiring And Technology.HeroHunt.ai.Retrieved from <https://www.herohunt.ai/blog/2024-recruitment-statistics-hiring-and-technology>.

44.

Feinsod, R., Billeter, K. and Beck, R. (11 October 2024).Will the future of talent be shaped by the flow of an untethered workforce? Ernst & Young LLP.Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/insights/workforce/work-reimagined-survey.

45.

Fealy, L. and Feinsod, R. (12 September 2023).How can a rebalance of power help re-energize your workforce? Ernst & Young LLP.Retrieved from https://www.ey.com/en_hr/insights/workforce/work-reimagined-survey.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

参考資料 3/3

46. Young, H. (24 October 2024).Global climate plans need quantum leap in ambition, says UN report.Deutsche Welle.Retrieved <https://www.dw.com/en/global-climate-plans-need-quantum-leap-in-ambition-says-un-report/a-70578486>.

47. Shukla, P.R., Skea, J., Slade, R., Al Khourdajie, A., van Diemen, R., McCollum, D., Pathak, M., Some, S., Vyas, P., Fradera, R., Belkacemi, M., Hasija, A., Lisboa, G., Luz, S. and Malley, J., Eds.Intergovernmental Panel on Climate Change.(2022).IPCC Sixth Assessment Report of Working Group III: Mitigation of Climate Change.Retrieved from <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/>.

48. Ripple, W.J., Wolf, C., Gregg, J.W., Rockström, J., Mann, M.E., Oreskes, N., Lenton, T.M., Rahmstorf, S., Newsome, T.M., Xu, C., Svenning, J.C., Pereira, C.C., Law, B.E. and Crowther, T.W.(8 October 2024).The 2024 state of the climate report: Perilous times on planet Earth, BioScience.Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/biosci/biae087>.

49. United Nations Environment Programme (UNEP).(24 October 2024).Emissions Gap Report 2024.Retrieved from <https://www.unep.org/resources/emissions-gap-report-2024>.

50. Rogers, K. with Copestake, J. (9 November 2023).EY Future Consumer Index: when talk turns into action, be set for change.Ernst & Young LLP.Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/insights/consumer-products/when-talk-turns-into-action-be-set-for-change.

51. International Energy Agency.(2021).Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector.Retrieved from <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>.

52. International Federation of Consulting Engineers (FIDIC).(11 September 2023).Closing \$64 trillion infrastructure gap crucial to achieving net zero, says new FIDIC/EY report.FIDIC.Retrieved from <https://fidic.org/node/41799>.

53. United Nations Environment Programme (2024).Closing the Gap.Forum for Insurance Transition, Geneva.Retrieved from: <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2024/11/Inaugural-FIT-report-Closing-the-gap-final.pdf>.

54. Ernst & Young LLP.(November 2024).COP29: A summary of Finance Day for financial services.Retrieved from: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/industries/financial-servicesemeia/documents/ey-cop29-summary-for-financial-services-following-finance-day-nov-2024.pdf>.

55. Bennett, Paige.(12 October 2023).Climate change is costing the world \$16 million per hour: study.World Economic Forum.Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2023/10/climate-loss-and-damage-cost-16-million-per-hour/>.

56. United Nations.(1 September 2021).Climate and weather related disasters surge five-fold over 50 years, but early warnings save lives - WMO report.Retrieved from <https://news.un.org/en/story/2021/09/1098662>.

57. Associated Press.(17 October 2024).Helene, Milton losses expected to surpass "truly historic" \$50 billion each.CBS News. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/helene-milton-losses-50-billion-each-hurricanes-rare/>.

58. World Economic Forum.(16 January 2024).Climate Crisis May Cause 14.5 Million Deaths by 2050.Retrieved from <https://www.weforum.org/press/2024/01/wef24-climate-crisis-health/>.

59. United Nations.(1 September 2021).Climate and weather related disasters surge five-fold over 50 years, but early warnings save lives - WMO report.Retrieved from <https://news.un.org/en/story/2021/09/1098662>.

60. Hodari, D. (21 October 2024).Half of all global food threatened by growing water crisis, report says.NBC News.Retrieved from <https://www.nbcdfw.com/news/national-international/half-of-all-global-food-threatened-by-growing-water-crisis-report-says/3676088/>.

61. Turner, B. (22 October 2024).'Precipitation, the source of all fresh water, can no longer be relied upon': Global water cycle pushed out of balance 'for 1st time in human history'.MSN.Retrieved from <https://www.msn.com/en-us/weather/other/precipitation-the-source-of-all-fresh-water-can-no-longer-be-relied-upon-global-water-cycle-pushed-out-of-balance-for-1st-time-in-human-history/ar-AA1sIEJm>.

62. Sankaran, A. (5 December 2023).Press Release: EY modelling reveals multiple energy transitions accelerating around the world, but handbrakes risk progress.Ernst & Young LLP.Retrieved from: https://www.ey.com/en_gl/newsroom/2023/12/ey-modelling-reveals-multiple-energy-transitions-accelerating-around-the-world-but-handbrakes-risk-progress.

63. United Nations Environment Programme.(2023).Adaptation Gap Report 2023.Retrieved from <https://www.unep.org/resources/adaptation-gap-report-2023>.

64. United Nations Climate Change.(24 November 2024).COP29 UN Climate Conference Agrees to Triple Finance to Developing Countries, Protecting Lives and Livelihoods.Retrieved from <https://unfccc.int/news/cop29-un-climate-conference-agrees-to-triple-finance-to-developing-countries-protecting-lives-and>.

65. United Nations Environment Programme.(n.d.).Climate Information and Early Warning Systems.Retrieved from <https://www.unep.org/topics/climate-action/climate-transparency/climate-information-and-early-warning-systems>.

66. Edelman.(2024).2024 Edelman Trust Barometer 2024: A collision of trust, innovation, and politics.Retrieved from <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>.

67. Mettler, S. (June 2018).Government-citizen disconnect.Russell Sage Foundation.Retrieved from <https://www.russellsage.org/publications/government-citizen-disconnect>.

68. Abdi, A.M. (28 September 2023).The mediating role of perceptions of municipal government performance on the relationship between good governance and citizens' trust in municipal government.Global Public Policy and Governance, 3, 309-333. Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s43508-023-00073-2>.

69. Edelman.(2024).2024 Edelman Trust Barometer 2024: A collision of trust, innovation, and politics.Retrieved from <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>.

70. Khan, D.S. (March 2024).The Khan Review | Threats to Social Cohesion And Democratic Resilience: A New Strategic Approach.Government of the United Kingdom.Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/media/65fdbfd265ca2ffef17da79c/The_Khan_review.pdf.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

お問い合わせ



伊澤 賢司 Kenji Izawa

EY Japan 公共・社会インフラセクター
非監査サービス・マーケットリーダー
EY新日本有限責任監査法人 パートナー



加藤 瑠奈 Runa Kato

EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
リスク・コンサルティング シニアコンサルタント



坂本 雅純 Masazumi Sakamoto

EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
リスク・コンサルティング コンサルタント



原田 幸憲 Yukinori Harada

EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
リスク・コンサルティング パートナー



歌 星香 Seika Uta

EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
リスク・コンサルティング シニアコンサルタント



中山 怜子 Reiko Nakayama

EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
リスク・コンサルティング シニアマネージャー



須藤 綾子 Ryoko Suto

EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
リスク・コンサルティング シニアコンサルタント

本レポートの内容に関するご意見がありましたら、[こちらから](#)お問い合わせください。

QRコードをスキャンするか、
[こちらをクリックして](#)、
政府および公共セクターに
関するEYの最新コンテンツ
をご覧ください。



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 Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは、ey.com/ja_jpをご覧ください。

© 2025 EY Japan 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 Japan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*How can governments build trust and demonstrate value in a time of skepticism and change?*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