



## 日本企業が直面する 2025年の10大グローバルリスク

2024年は「選挙の年」と呼ばれた中、その結果も受けて世界の多くの地域では政治・経済情勢が目まぐるしく変動している。これらは2025年以降の事業環境にどのような影響を与えるだろうか。株式会社経営共創基盤（IGPI）は、本稿を通じて、日本企業が2025年に直面する10のグローバルリスクを概観する。

本題に入る前に、2024年の出来事を振り返ろう。IGPIは1年前に「日本企業が直面する2024年の10大グローバルリスク」（前稿）にて2024年の10大リスクを紹介した。すなわち、「1. 米国大統領選挙のゆくえ」・「2. 台湾総統選挙のゆくえ」・「3. 生成AIが変えうる選挙のかたち」・「4. ウクライナ戦争の膠着と長期化、支援疲れ」・「5. イスラエル・ハマス紛争と中東情勢」・「6. サプライチェーン管理の厳格化と規制化」・「7. 中国の不良債権問題」・「8. 欧州の経済とポピュリズム」・「9. グローバルサウスの選択と債務問題」・「10. 宇宙」である。これらの観点から振り返ると、2024年はどのような年だっただろうか。

最も影響が大きいイベントの1つは、11月の米国大統領・連邦議会選挙であっただろう。前稿1ではドナルド・トランプ氏の勝利は米国を単独主義に走らせると議論したが、さらに上下院における共和党多数の状況や閣僚人事によって、トランプ氏の思想はより実現しやすい状況となった。また、前稿10ではウクライナの通信に不可欠なSpaceX社のCEOイーロン・マスク氏が国際政治への影響力を高めていると指摘したが、トランプ氏と急接近することによりさらに影響を強めることとなったことも注目に値する。

欧州は、トランプ氏の当選を受け、今後米国に依存せず脅威に対峙しなければならない。だが、ウクライナへの支援疲れや経済停滞によるポピュリズムが、東欧のみならずドイツ・フランス等の西欧諸国でも見られるようになり、欧州の結束に影を落としている（前稿4, 8）。欧州の分断懸念にはロシアによる影響もある。前稿3ではテクノロジーを用いた選挙介入の危険を指摘したが、これに関し11月のルーマニア大統領選挙ではロシアが偽情報流布等の介入を行ったとされている。また、イラン勢力はChatGPTを用いて米国大統領選挙への工作を試みたとされる。

中東では前稿5で議論したようにイスラエル・イランとその代理組織の戦線拡大を見たが、加えてシリアでは、イラン・ロシアの支援縮小を背景にアサド政権が崩壊し、更なる不安定化のリスクを生んだ。

中国は不動産業の不良債権問題を契機とした経済停滞が依然継続している（前稿7）。この中で米国による半導体関連輸出規制はさらなる打撃となり、12月にも双方の輸出規制の応酬が行われた（前稿6）。中国は経済停滞の中でも、アフリカへの資金援助などグローバルサウスを自らの経済圏に取り込む動きを続けている（前稿9）。台湾との関係では、5月に就任した民進党の頼清徳 総統が台湾の主権に関して踏み込んだ発言等を行うのに対し牽制を強めている状況にある（前稿2）。

かかる情勢を踏まえ、日本企業が直面する2025年の10大グローバルリスクを以下のとおり紹介する。

## 1. 引きこもるアメリカ、その市場

米国の次期大統領選では、接戦との事前予想に反しトランプ前大統領が圧勝したほか、連邦議会でも上下院ともに共和党が過半数を獲得した。民主主義・人権・国際秩序等を訴える民主党を多数の有権者は「都市のエリート政党」と見放し、むしろ国内の物価高・雇用など目の前の問題解決を強く約束するトランプ氏を支持したと指摘される。

トランプ次期大統領の行動は予見が極めて困難と予想される。ただ一貫しているのはアメリカ・ファーストの徹底や、外交・経済における多国間協力から背を向けることであろう。さらに、第一期と異なりトランプ 2.0 では彼の思想は実現されやすい。トランプ氏を抑制しバランスをもたらす者は、閣僚など政権幹部にも議会にも期待しがたいからである。

トランプ氏の勝利を受け、米国株式市場は上昇を見た。その背景には大幅な規制緩和・減税が行われるであろうとの観測がある。だが、日本企業からすれば同氏の経済政策は多くのリスクを孕む。

トランプ氏が選挙戦を通じて主張したように、米国は 2025 年以降、自国産業保護・一律の関税・移民排除といった内向きの政策に傾くと想定される。このため、例えばメキシコに生産拠点を置き USMCA（米国・メキシコ・カナダ協定）の自由貿易の恩恵を受けてきた日本企業は関税の実行によっては収益を圧迫される可能性がある。また、一連の政策により米国拠点の調達コスト（労働力を含む）が吊り上がることも考えられる。

だが更に問題なのは、各種政策の実行有無・対象・厳格さ・時期等が場当たりのとなり、一貫性や予見可能性を期待するのが非常に困難なことである。もとよりトランプ氏の経済に係る各施策は相互矛盾を孕んでいる。例えば関税や移民排除はインフレを再燃させ支持基盤の労働者層の生活を更に悪化させる可能性がある。また、インフレ防止・抑制のための利上げはドル高を招き国内製造業の競争力を削ぐおそれがある。減税は米国の財政状況を悪化させるおそれがある。このため、トランプ 2.0 で約束された経済政策を実現するには、効果が相反する施策を絶妙なバランスで保ち副作用を制御しなければならない。さもないと、場当たりに政策の実行・取りやめ・変更が行われ、市場や企業が混乱する事態を想定すべきだろう。

財務長官候補のスコット・ベッセント氏がこうした難題にどう対処するかは未知数である。いずれにせよ、2025 年以降の米国市場には予見不可能で一貫性のない経済政策というカントリーリスクを考慮すべきである。昨今、米国政府への情報収集・ロビイング体制を強化する日本企業が目立つが、それでもなお貿易・投資・クロスボーダー M&A などに係る不確実性を許容できないケースも考えられるであろう。その場合、米国を中心に稼いできた日本企業は、事業ポートフォリオの再考を迫られることになる。

## 2. ウクライナにおける力による現状変更と国際秩序の崩壊

トランプ氏は外交政策においてもアメリカ・ファーストや単独主義の原則を採る。大統領就任後は、ウクライナへの軍事支援の縮小や NATO（北大西洋条約機構）への貢献低下が想定されよう。

同氏は大統領就任後即時にウクライナの紛争を終結させるとしている。だが、どのような方法で終結させるつもりか現時点で不透明である。仮に J・D・バンス次期副大統領の主張に従いウクライナ領に非武装地帯が設けられる場合、ウクライナの領土が事実上ロシアに占領され続ける可能性を秘めている。また、ウラジーミル・プーチン大統領が停戦中に軍力を蓄積しロシアの別の隣国に次なる危機を生む危険も高まる。

スウェーデンでは戦争に備えるためのパンフレットを国民に配布したり、バルト海では海底通信ケーブルが切断されたりするなど、隣国での緊張は高まっている。

これは欧州拠点を持たない日本企業にとっても対岸の火事ではない。仮にロシアの力による現状変更が事実上容認される形での停戦となった場合、現状の国際秩序の破壊を米国は容認する（または、保護するために相当の対価を求める）というメッセージを国際社会に示すこととなる。この米国の態度は、台湾の統一を目指し南シナ海への進出を広げる習近平 中国国家主席の計算に織り込まれるはずであり、アジアの緊張にも影響を及ぼす。

ジョー・バイデン現米国大統領は、米国が供給した長距離ミサイルをウクライナがロシア領内に向けて使用することを認め、英仏も追随した。来る停戦交渉におけるウクライナの交渉カードを確保する意図と見られているが、トランプ氏の大統領就任後どのような方針転換が生じるかは定かではない。

### 3. 結束あるいは分断する欧州

米国のいない欧州・NATO は自律的に安全保障を確保できるだろうか。

単独主義・取引主義を採るトランプ氏の再選は、欧州各国において、安全保障をもはや米国に依存することは難しいという認識を高めることとなった。ドイツと英国が10月に防衛協定を締結するなど、脅威に対して欧州が結束して対応する機運が生まれつつある。

米国のNATOへの貢献縮小が予想されるため、欧州各国は結束してロシアに対する抑止を確保しなければならない。だが、各種脅威や課題に対する欧州内各国のスタンスは一枚岩ではなく、協力や結束が不成功に終わるリスクは常に存在する。反ウクライナ支援・反ロシア制裁を強硬に掲げるハンガリーは言うに及ばず、2024年4月のスロバキア大統領選挙では親ロシアのペテル・ペレグリニ氏が当選したほか、ルーマニアでは11月の大統領選挙にてロシアからのインフルエンス・オペレーションが認められるなど、一部東欧諸国でロシアの影響力が高まっている（これら3か国はいずれもEU及びNATOに加盟している）。ジョージアの議会選挙では親ロシアで権威主義的性格の強い与党が勝利したが、欧州議会はプロセスに「重大な不正」があったとしており、現在はEUへの加盟交渉中断を契機とした大規模なデモが行われている。

西欧諸国でも政治的リーダーシップが揺らいでいる。ドイツではウクライナ支援と社会福祉の両立に向けた財政出動ができず連立内閣の解消に至ったほか、フランスでは財政赤字縮小のため緊縮予算を成立させようとしたミシェル・バルニエ内閣が辞職に追い込まれた。EUの中心的存在である2か国の不安定さは、欧州のウクライナ支援に向けた結束へのリーダーシップを誰が発揮するのか、という問いを投げかける。

中国への対応もEU各国で割れている。10月に中国製EVへの追加関税を導入した際には、追加関税に積極的なフランス・イタリアに対し、自国の自動車産業サプライチェーンを中国に強く依存するドイツの慎重さが浮き彫りとなった。

このように、欧州の結束は薄氷の上に成り立つ。そして、対峙するロシア・中国には資源・経済の面で強く依存する。強固な結束がなければ前述のウクライナの危機は現実味を帯びてくるであろう。

加えて、これまでEUが果たしてきた気候変動問題への規範的リーダーシップが低下するリスクも考えられるだろう。ロシアとの関係を踏まえたエネルギー価格の高止まり・域内経済の悪化や結束の弱まりは、EUが野心的なアジェンダ設定を行う政治的推進力に影を落とす。

#### 4. 中東のさらなる不安定化と地理的波及

中東における緊張状態は、悪化・複雑化している。イスラエルとイラン及び「抵抗の枢軸」と知られる代理組織の間の紛争は拡大してきた。ハマス殲滅のためのイスラエルによるガザ侵攻は依然多くの死傷者や難民を生じさせている。イスラエルがイスラム組織ヒズボラに壊滅的打撃を与える過程で、レバノンへの空爆・侵攻も行われた。イランとイスラエルの直接的な衝突も繰り返している。

また、シリアでは、2024 年 12 月にハヤト・タハリール・アル=シャーム (HTS) を中心とした反政府勢力が、ごく短期間で首都ダマスカスを含む主要都市を制圧し、50 年超にわたるアサド家による統治体制を崩壊させた。この背景には、ヒズボラ等のイラン側勢力やロシアが支援余力を失ったことがある。

こうした状況を踏まえ 2025 年はどのようなリスクを想定すべきだろうか。まずイランについては、アサド政権崩壊によりヒズボラへの武器・弾薬の補給路に支障をきたし、イスラエルへの前線がさらに弱体化するだろう。この状況下、周辺を親イスラエル・反イラン派で固めるトランプ氏がイスラエルのベンヤミン・ネタニヤフ首相の強硬姿勢を容認した場合、イスラエルはガザへの攻勢をより強めるほか、イランとの応酬を激化させるリスクがある。さらに、第一期トランプ政権のように対イランへの制裁を強めた場合、経済停滞やヒズボラ・ハマス等の弱体化に直面するイランが核開発を加速させる可能性も否定できない。

アサド政権の崩壊はロシアにも影響を及ぼす。ロシアはアサド政権への支援の見返りにシリア内に軍事拠点（タルトス海軍基地・ヘメイミーム空軍基地等）を租借しており、HTS と今後の取扱いを交渉しているとされる。仮にこれら拠点が縮小すれば、ロシアは南欧・NATO への抑止や中東・アフリカへの影響力を弱めるだろう。他方、ウクライナ戦争に与える影響は未知数と言える。ロシアの戦闘能力の欠如が明らかになったため、ウクライナが停戦交渉でレバレッジできるとの見方がある一方、プーチンはシリアで失ったプレゼンスをウクライナ侵略の代償として捉えるため強硬姿勢を取るとの見方もある。

加えて、トランプ氏が米国はシリアに関与すべきでないと主張している中、政権移行後のシリアが安定的内政を樹立できなければ各勢力が争い続ける状況に陥るリスクがある。これにはイスラム過激派組織の台頭を招く危険もあり、中東のさらなる不安定化要因となる。現にイスラエルはアサド政権崩壊後に警戒を高め、ゴラン高原のシリア国境における非武装地帯に進軍を行うとともに、シリア内の化学兵器関連施設が反政府勢力に利用されないよう空爆を行っている。

一般的に中東情勢の緊張は、日本企業にはエネルギー価格のボラティリティ、海上輸送の不安定性というリスクとなって表れるが、これに加えて 2025 年は上述のように不安定性がより広範囲に波及していく可能性を考慮しなければならない。

#### 5. グリーン産業の「表面上の」後退

WMO（世界気象機関）の推定によれば、2024 年の世界平均気温は観測史上最高になると見込まれる。キューバ・スペイン・英国など各国で自然災害による甚大な被害も観測され、気候変動問題の深刻さは現実のものとなっている。

だがトランプ氏は、かねてより気候変動は「捏造」と主張しており、大統領就任後パリ協定から再度米国を離脱させる可能性が指摘されている。また、バイデン政権下で制定されたインフレ抑制法 (IRA) におけるグリーン推進施策は大幅に修正されるであろうし、化石燃料の採掘・輸出に係る制限も緩和される

であろう。これにより IRA の補助対象産業（電気自動車・再生可能エネルギー・水素等）は勢いを失うとともに、世界の原油価格を下落させ産油国経済に悪影響を及ぼすと見られる。

だが、これによって脱炭素の動きが減速するとみて感度を下げるのは得策でない。IRA に基づく投資は共和党州に偏在すると指摘されるほか、米国の石油業界も CCS（二酸化炭素回収・貯留）等の投資促進を政府に求めるなどしている。こうした事情やトランプ政権の政策の一貫性のなさを踏まえると、米国内製造業保護・雇用創出に繋がるグリーン産業の保護まで無条件に後退することには疑義を持つべきだろう。

さらに、2025 年以降は、脱炭素推進の国際協調に背を向ける米国政府を巻き込まない形で脱炭素やその投資に係る国際的ルール・メイキングが進められると考えられる。第一次トランプ政権時に米国がパリ協定から離脱した際も、米国企業セクターを含む民間主体を中心に TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みが策定され、今や気候開示の国際標準となっている。2024 年 11 月の COP29（国連気候変動枠組条約第 29 回締約国会議）では、パリ協定第 6 条に基づくカーボンクレジット取引に係る国際協調について合意がなされ、今後詳細なルール作りが加速していくであろう。

日本企業としては、脱炭素の基準や規制が策定される領域やグローバルに投資が推進されていく領域を感度高く見定め、事業との整合性を模索する必要がある。

## 6. 中国経済・社会の閉塞感とグローバルサウスへの訴求

中国経済は、不動産開発への融資規制を契機とした不動産不況が依然継続している。また、不動産価格の下落に伴い消費は低迷しているほか、投資も伸び悩んでいる。2024 年の実質 GDP 成長率は輸出に依存して辛うじて目標の+5%前後を達成する見込みである。だが、輸出の背景には国内需要低迷の中で過剰生産能力が国外に販売先を求めていることがあり、これに対しては米欧が中国製 EV への追加関税を課すなど、外需拡大の持続可能性には疑問が残る。また、貧富差の拡大や若年層における失業の増加等から社会不安も顕在化しており、「社会的報復」と呼ばれる国内での無差別暴力事件が相次いでいる。

次期トランプ政権は中国に対する先端半導体の輸出管理等を継続するであろうことに加え、あらゆる中国産品に対する関税の引上げを行うとしている。仮に合理性・予見可能性のない通商政策を米国がとれば、中国マクロ経済を更に悪化させるおそれがある。

米国との対立が中国経済への更なるダメージとなる中で、中国は他国との関係強化に動く。中でもグローバルサウスへの訴求は着目すべきだろう。ASEAN やアフリカへの積極的な外交に加え、ロシアとともに BRICS や SCO（上海協力機構）の参加国を拡大させ、西側諸国への対抗軸としてグローバルサウスを自らの経済・金融圏に取り込もうとしている（NATO 加盟国のトルコは BRICS への加盟を求めた）。特に、今後はトランプ氏の大統領選勝利を受けて、「国際秩序を攪乱させているのは米国である」「西側の民主主義は失敗である」等の政治ナラティブを発信し、西側諸国への失望と、自らの陣営への共感を訴求することだろう。グローバルサウスは経済的利益を重視し、いずれかの陣営にコミットする姿勢を見せないことが多いが、今後中国・ロシアの影響力が強まってくると、日本企業にとってはグローバルサウス各国に依存するサプライチェーンが不安定化する危険がある。

また、米中関係の悪化が予想されることに伴い、中国が日本に接近する姿勢が見られる。今後、ALPS 処理水放出に伴う海産物の輸入問題が解決に向け前進するほか、経済協力・グリーン開発等での関係強化が進められていこう。日米中 3 国間の関係が複雑化する中、サプライチェーンの中でどの領域が中国との

関係でリスクとなり、どの領域で相互に利益が期待できるか、その見極めも複雑となる。

## 7. 欧州における戦争の朝鮮半島への影響

2024 年には、ロシアと北朝鮮の軍事面での接近が注目された。6 月には両国間で包括的パートナーシップ条約が調印され、これに基づきウクライナ戦争において北朝鮮はロシアに武器・弾薬の提供や 1 万人規模の派兵を行ったとされている。また、ロシアが北朝鮮に対して技術支援を行っているとの指摘もある。

ロシアと北朝鮮の同盟関係は、朝鮮半島の問題を、韓国・北朝鮮の二国間関係を越えて極めて重大なグローバルリスクとしている。まず、北朝鮮はこのほど憲法改正を行い、その中で韓国を「敵対国」と定義した。このように朝鮮半島の緊張が高まっている中、有事が生じた場合にはロシアが参戦する可能性が示唆される。また、ロシアとの接近を通じて、北朝鮮はこれまで一定の歯止めとなっていた中国への依存・従属から一部解放され、核実験等に対する自由度が高まるおそれがある。さらに、来年以降トランプ政権下の米国が、韓国に対して防衛負担の増額や在韓米軍の縮小をちらつかせて韓国の抑止力が疑問視されるシナリオも考えられる。こうした状況は韓国社会でも危機感を焚き付け、左派を中心に核武装論が俎上に上っている。

このように欧州のウクライナ戦争が北朝鮮を通じて東アジア情勢の不安定化へと波及している。さらに、韓国では 2024 年 12 月に尹錫悦 大統領による戒厳令の発出・これに対する同氏への弾劾訴追がなされた。日本・米国との同盟を重視してきた尹政権の失脚は、東アジア情勢をさらに不安定化させるおそれがある。

日本企業にとって欧州情勢は対岸の火事ではなく、アジアにおける事業の前提としての秩序を大きく揺るがしうるものとなっている。

## 8. 日本の政治的不安定性

2024 年は世界的な「選挙の年」であった中、日本でも 10 月に衆議院議員総選挙が実施され、その結果、自民・公明与党の議席が過半数を下回ることとなった。与党にとっては 2009 年に政権を当時の民主党に明け渡した以来の大敗となる。日本の選挙では他国のように多国間協力を否定する極右・ポピュリスト政党が台頭したわけではない。だが与党の敗因として政治資金問題に加え物価高対策の不足が指摘されており、現行の政治・経済に対する不満が既存政権の運営を脅かすようになったという共通点は見出すことができる。さらに、2024 年に実施された地方自治選挙では、既存マスメディアが有力として想定していなかった候補者がソーシャルメディア上で広い支持を集めるなど、マスメディアの発信する情報が有権者からの信任を得られなくなる状況が見られた。一般に脆弱な与党・マスメディアへの信頼喪失等はポピュリズムが台頭する土壌となるものであり、これらは既に日本でも揃いつつある点に留意が必要である。

与党の政治基盤の脆弱さは当然国内の政策運営に不安定性をもたらしうる。だが、グローバルリスクの観点で着目すべきは、日本の外交上のプレゼンスの低下と、それに伴う国際的な政治・経済環境の悪化だろう。日本は第二次安倍政権から岸田政権に至るまで QUAD（日米豪印戦略対話）の連携強化などインド太平洋地域におけるルールベースの国際秩序の形成に貢献してきたと評価される。だが、2025 年以降米国が多国間協力から背を向け、尹政権のもと日韓の同盟関係を改善してきた韓国の政治が極度に不安定化し、中国・ロシアがグローバルサウスの取込みを狙う中で、日本はインド太平洋地域の安定に向けた外交的リーダーシップを発揮するに十分な、安定的内政を確保できるだろうか。インド太平洋地域の秩序が後退した場

合、日本企業にとっては重要鉱物や資源等のグローバル・サプライチェーンの不安定化や、貿易・海外投資に係るカントリーリスクの上昇等のリスクが生じるおそれがある。

さらには、米国が日本に更なる防衛費の拡大を要求することも想定されるが、日本の現政権は国会と米国の間で適切な落としどころを探るのが困難となる可能性がある。その場合、台湾問題をはじめ東アジア情勢の安定に少なからずリスクをもたらす。

## 9. 大国の間で揺れるアフリカ

前述のとおり、中国・ロシアはグローバルサウスとの関係性を深化させ自らの経済圏に取り込もうとしているが、そのホットスポットとして注目すべきはアフリカであろう。中国は、2024年9月の中国・アフリカ協力フォーラム北京サミットにて人民元建てで3,600億円の支援を約束した。また、アフリカ諸国に恩恵をもたらす自由貿易の重要性を訴えつつ一方的な保護主義を批判するなど、中国への好感を取り付けながら米国をはじめ西側諸国への失望や不信感を醸成しようとしている。

また、ロシアは中央アフリカ共和国・ブルキナファソ・マリ等において親ロシア・反旧宗主国のプロパガンダを流布するほか、政情不安定な国々に軍事支援を行うなど、依存関係を強化させている。こうした背景には資源に係る権益の獲得・保持や、外交上の支持を狙うものがあると見られる。

一方、アフリカは西側諸国にとっても重要なサプライチェーンを構成する地域であり、関係性を深める動きがある。コンゴ民主共和国・ナミビア・ザンビア等に対してはEU・日本が重要鉱物の調達先として関係構築に努めるほか、欧州企業はモーリタニアやナミビア等でグリーン水素開発を推進している。

これに対し、多くのアフリカ諸国はいずれか一方の陣営に傾倒することに慎重であるが、今後も中国やロシアへの依存が高まり、米国をはじめとする西側諸国への失望が高まると、戦略的物資のサプライチェーンがリスクにさらされることとなる。

最後に、深刻な問題としてスーダンの内戦について触れておきたい。2023年4月に国軍SAFと準軍事組織RSFとの間で生じた衝突は依然収束の兆しが見えず、避難民は1,000万人を超え、かつ深刻な飢餓が生じている。収束の目途が立たない背景のひとつには、スーダンの金資源・紅海の交通・イスラミスト勢力に関する利害関係を持つ諸外国（ロシア・イラン・アラブ首長国連邦）がSAF・RSFそれぞれに軍事的支援を続けていることがある。世界最悪の人道危機と呼ばれるにもかかわらず、ウクライナ・中東情勢ほど着目・問題視されていないが、紛争の継続は難民の拡大・イスラム過激派組織の流入といったリスクを生む。

## 10. AI 覇権とそのサプライチェーン

2024年は、生成AIのさらなる普及と、いわゆるビッグテック企業によるAIへの開発・投資の競争を見た。今後AIが事業の形や競争力の構造を大きく変革し、そこにリスク・機会が多く存在することに疑いはない。だが、グローバルリスクの観点からは、国際的な政治経済動向が日本企業のAI活用はどうリスクをもたらすかを指摘したい。

まず、AIに係るソフト・ハード両面のサプライチェーンを自国で賄える国は非常に限定的である。ソフト面ではGPT等の基盤モデルを単独で開発可能な（最先端の研究者・エンジニアを集め膨大な投資が可能）国は当面米国・中国に限られるであろう。ハード面では、大量の先端半導体が製造可能で、かつデータ

センターを運用するための膨大な電力・水資源に恵まれていなければならない。例えば米国ではペンシルヴェニア州のスリーマイル島原子力発電所を再稼働し、その全発電量を Microsoft 社に提供するなど、安定的電力確保の取組みが始まっている。

日本企業が事業のコア領域に AI を活用する（例えば交通・エネルギー・ロボティクス・医療等）場合、必然的に基盤モデルを外国に依存することとなる。これによるリスクとして、アウトプットの信頼性や事業の競争力が基盤モデルを持つ外国企業に左右されることや、外国のクラウド上で基盤モデルを利用する場合に学習・利用データが法規制に基づきアクセスされ得ること等が挙げられる。また、米中テリスキングの観点からは、中国の基盤モデルを日本企業が利用することは考えにくく、利用する基盤モデルを事業展開先の国で分ける必要があるのではないかという問題も顕在化するだろう。

こうした問題への対処として、外国への依存を避けるべく国産の基盤モデルをつくるというシナリオも指摘されているがハードルは高いだろう。より現実的なシナリオは、西側諸国や同志国間で基盤モデルを共有することや、それを共通の価値観を持つ ASEAN 等インド太平洋各国に広げていくことと思われる。だが、取引主義的なトランプ政権がこうした枠組みに容易に応じることは想定しづらいため、AI への米国依存に係るリスクは簡単に解消されないと考えられる。

## 結びに（不確実性の高い政治経済環境で、不確実性を特定しシナリオを立てる）

米国大統領・議会選挙でのトランプ氏の圧勝により、2025 年は不確実性に満ちた年になることは疑いない。同氏や、その周辺の親しい人物の発想する政策は透明なプロセス・客観的批判を受けることなく実行され、世界の政治・経済活動に突発的に影響を与えるであろう。綿密に用意したクロスボーダーM&A 等も、政治的要因によって差し止められるおそれもある。だが混乱が予想される中でも、自社の事業にとってどこに不確実性があるかを特定し、どのようなシナリオがありうるのかを検討し、リスクシナリオへの対策を立てることは決して不可能ではない。

このため、2025 年は、これまで着実にインテリジェンス機能・リスク管理機能を全社的に強化してきた企業と、そうでなかった企業の間、リスク耐性や競争力の差が明確に表れるのではないだろうか。

不確実性の高い 2025 年に向け、本稿がリスク分析・戦略策定・実行に向けて参考となれば幸いである。

### 執筆者

沓掛 広和 経営共創基盤 (IGPI) ディレクター

金融庁にて、銀行監督に関する政策立案や国際的ルール・メイキングの交渉に従事。IGPI 参画後は、国際・国内の規制の形成・収斂がもたらす事業機会の探索に携わるほか、それに伴うクロスボーダーM&A・成長戦略策定を支援。

東京大学経済学部卒、ケンブリッジ大学ジャッジビジネススクール修士 (Master of Finance)

発行：株式会社 経営共創基盤 (IGPI) Industrial Growth Platform, Inc.

〒100-6608 東京都千代田区丸の内一丁目 9 番 2 号グラントウキョウサウスタワー 8 階

TEL : 03-4562-1101 E-mail : [news\\_igpi@igpi.co.jp](mailto:news_igpi@igpi.co.jp) URL : <https://www.igpi.co.jp>