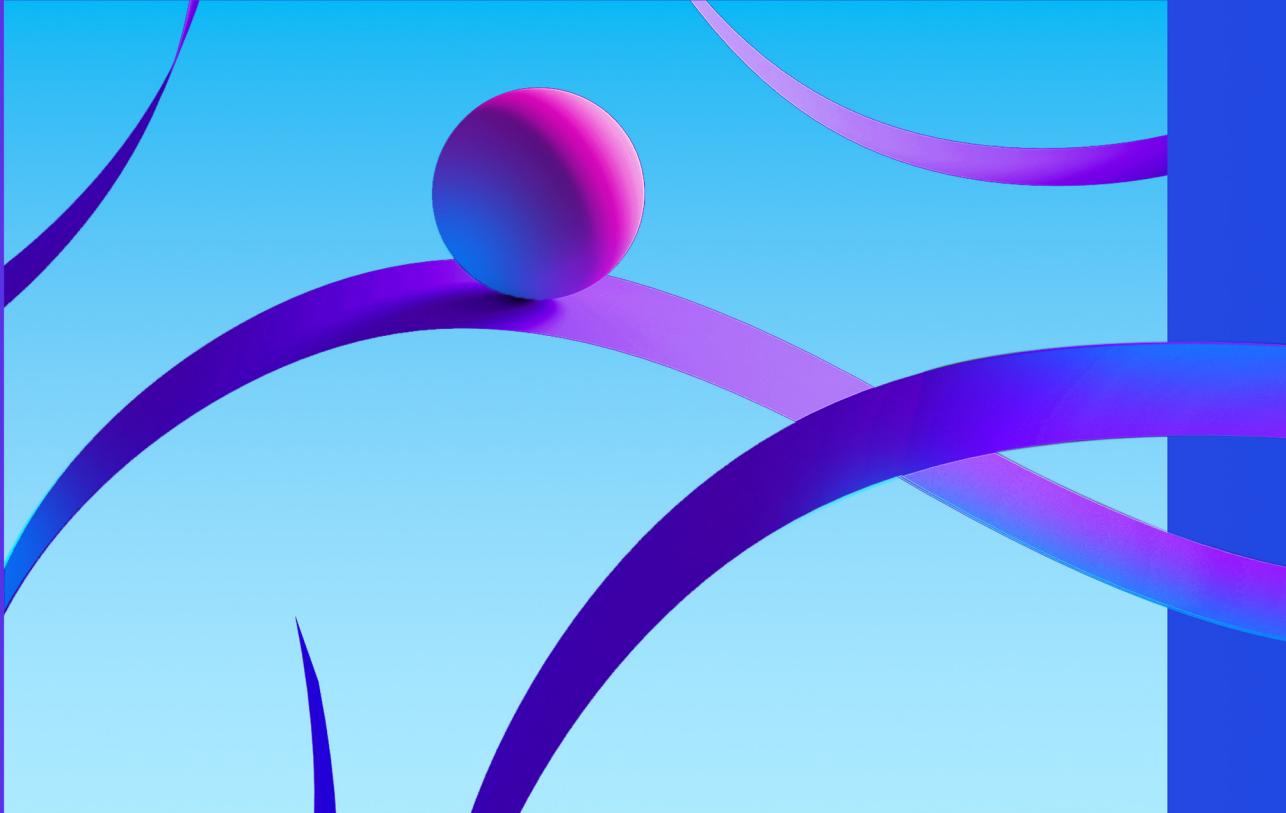




# 主要地政学 リスク2025

企業が不確実性の高い時代を生き抜くために

KPMG. Make the Difference.





# 序文

相互につながりながらも先行きの予測がますます困難になっている世界において、ポラティリティを管理しながら安定した株主利益を実現しなければならないビジネスリーダーにとって、地政学リスクは大きな懸案となっています。こうした複雑性を理解するための一助としてKPMGのレポート『主要地政学リスク2025』を紹介できることを嬉しく思います。本レポートでは、複雑に絡み合う地政学情勢を掘り下げ、戦略的かつ持続可能な成長を実現するための道筋を探ります。

各国政府の決定は世界中に波紋を広げ、企業に大きな影響を与えています。スイスのダボスで開催された世界経済フォーラム年次総会2025において、リーダー達はこうした状況に対する認識を共有し、地政学的变化を常に把握して、その影響を理解したうえで課題に積極的に取り組むことの必要性を強調しました。この課題は機会にもなり得るのです。

先行きが不透明で困難に見える状況においても、レジリエンスと適応力の重要性を認識することが重要です。新たな手法を利用してサプライチェーンの管理、テクノロジーの統合、人材育成に取り組む企業は、マイナスの影響を軽減できるだけでなく、競争優位性の確保も可能です。

今後を展望するにあたり、リーダーが複雑な地政学情勢を自信を持って乗り切るために必要な知識と戦略を備えるうえで、本レポートの知見はおおいに役立つはずです。アジリティとレスポンス性を備えた企業風土を醸成することで、組織は不確実な状況下においても成長を続け、課題を成功の機会に変えることができます。



**Regina Mayor**

Global Head of Clients & Markets  
KPMGインターナショナル

Clients & Marketsのグローバルヘッドとして、インサイトを通じて企業との関係を構築・強化し、目標達成に向けて協力し合いながらKPMGのブランドプロミスを一貫して実現することによって、KPMG全体の成長目標の達成に尽力しています。Reginaは、KPMGのGlobal Energy Conferenceを10年近くにわたって主導しました。また、ブラジル、オーストラリア、メキシコ、インドで開催された主要なグローバルインダストリーフォーラムや世界エネルギー会議、女性のネットワーキングイベントなどでも基調講演を行っています。コーネル大学で理学士号、ハーバード大学で公共政策修士号を取得。米陸軍予備役のオフィサーを務めたほか、ペンタゴンにて欧州連合軍最高司令部リエゾンオフィスのインターンを経験。退役軍人の熱心な擁護者でもあり、KPMG米国のVeteran Networkの共同創設者となっています。



# エグゼクティブサマリー

グローバル企業にとって、相互につながりながらも分断が深まる複雑な国際情勢を理解することを通じて、地政学的リスクを認識し管理することの重要性が浮き彫りになっています。本レポートは、企業が今後直面する可能性の高い差し迫った地政学的課題について、包括的な分析を提供することを目的としています。また、独立取締役会 (Independent Boards of Directors) および上級管理職、特に最高経営責任者 (CEO) と最高リスク管理責任者 (CRO)、ならびに組織内で戦略立案とリスク管理を担当する主要な意思決定者を対象としています。

## 2025年の主な地政学的リスク

リスク	影響	機会
<b>1. 勢力図、経済の中心地、貿易体制における地殻変動</b> 新たな貿易同盟や投資拠点の出現が、世界のパワーバランスを再定義している。米国の関税引き上げが各国の報復措置を引き起こす一方で、従来の投資の中心地のほかにも、新たな経済的ノード（結節点）が生まれている	投資判断、サプライチェーン、グローバル展開が圧力にさらされている	<ul style="list-style-type: none"><li>新興地域へのシフト、フレンドショアリング*やローカライゼーションの推進</li><li>既存および新規の活動地域での展開、新たな投資先の開拓や新しい地域同盟への適応</li><li>サプライチェーンやバリューチェーン全体の再構築</li></ul>
<b>2. 複雑かつ断片化した規制・税制環境</b> 規制および税制は地域ごとに異なるスピードで変化しており、グローバル・ミニマム課税を導入する国が増える一方で、多国間租税政策から撤退する国もある	グローバルな調達とサプライチェーンは流動的で、規制・税務コンプライアンスの対応はより複雑でコスト高となっている。「グリーン・トランジション」への投資にも疑問の声があがっている	<ul style="list-style-type: none"><li>柔軟に対応できる能力を組織に組み込み、パフォーマンス向上させる手段を理解</li><li>規制・税務コンプライアンスを競争優位の源泉と捉え、レジリエンス強化や顧客・投資家の獲得に活用</li><li>一時的な困難を伴っても、「グリーン・トランジション」の可能性を継続的に活用</li><li>規制や税制の動向を継続的に注視</li></ul>

\*フレンドショアリング：政治的・経済的同盟国とみなされる国々に集中してサプライチェーンを構築するという、現在増加しつつある貿易慣行



## リスク

## 影響

## 機会

### 3. 急速に変化し政治化するテクノロジー環境

国家安全保障を背景とした同盟の再編や断片化された規制が複雑さを増すなか、新たな生成AIプレーヤーの登場は米国の優位性に挑戦をもたらしている。規制当局は進化を続ける生成AIソリューションへの対応に追いつかず、規制緩和がAIモデルの制御不能を引き起こすおそれもある。AIや量子コンピューティングなどのテクノロジーをめぐる地政学的競争は、米国と中国を中心とするテクノロジーの勢力圏を形成し、国際協調やテクノロジーへのアクセスの確保を脅かしている

国家安全保障上の懸念は、テクノロジーに関するパートナーやサプライヤーに関する決定に影響を及ぼし、「グローバルなITインフラ」という概念を揺るがしている。知的財産やデータセキュリティは、国家レベルの攻撃者からの脅威にさらされている。規制のないデジタル・ソリューションや生成AIは、レピュテーションを毀損する可能性がある。グローバルなリーダーシップの欠如により、世界的に調和のとれた規制基準を構築することが困難になっている。企業は、生産性を高めて利益を確保するためにAIソリューション導入を急ぐなかで発生し得るリスクに対処すべく、自主規制を行う必要がある

- モジュール型で適応性の高いITインフラの構築
- 企業のITインフラの展開にあたって地政学リスクを考慮し、プラットフォームやデータセンターなどをクラスター化して規制・安全保障リスクを回避
- ローカルな価値観の尊重を通じて信頼を構築し、生成AIを活用
- サイバーセキュリティ強化、エネルギー効率の良いグリーンエネルギーを動力とするAIへの投資、重要インフラおよび基幹システムを強化

### 4. サプライチェーン、アセット、インフラに対する複合的リスク

地政学的対立、貿易保護主義、紛争、資源獲得競争、サイバー攻撃、そして気候変動は、グローバル企業に深刻な負担を強いている。戦争や緊張関係は、海上輸送の要衝に脅威をもたらしている。各国はエネルギー、食料、重要鉱物などのサプライチェーンを保護し、多角化するための保護主義的措置を採用している

サプライチェーンは圧迫されており、企業はバッテリー部材など重要資源の不足に直面している。食料の安定確保もますます難しくなっている

- 調達の多様化によるサプライチェーンと製造体制の見直し
- 原材料への依存度を低減するための循環型サプライチェーンの構築
- 効率的なグリーンエネルギーを活用し、価格や供給力の変動に対する脆弱性を改善
- 気候変動からアセットやインフラを保護

### 5. 労働力に関する人口動態的、技術的、文化的な問題

高齢化、大量退職、先進国の出生率低下、働き方の変化、文化的対立、AIの導入とリスキリングが、労働力に大きな課題をもたらしている

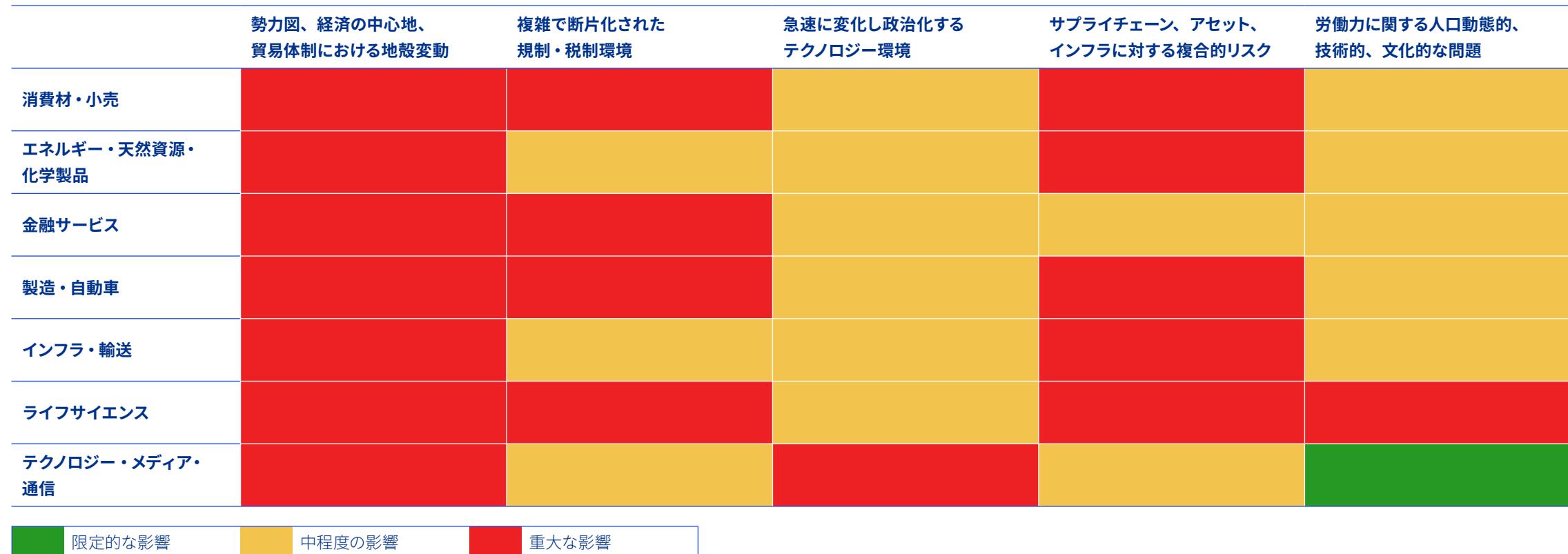
成熟した経済圏では深刻な人材不足が進行しており、若年層の多様化する働き方の価値観への適応も求められる。同時に、世界各地で移民政策が進展しており、人材の確保や国際的な人材の移動に新たな課題が生じる可能性もある。技術スキルの不足がAI導入の障害となっている。社会的分断がますます進むなかで、企業は「社会的問題」へのスタンスを明確に示す必要に迫られている

- スキルアップ、バーチャル学習、組織改革を通じたダイナミックで適応力のある人材を育成
- バランスのとれたハイブリッドな働き方を提供し、従業員価値提案(EVP)を刷新
- 地政学リスクの影響を受ける地域で人材を惹きつけ定着させるために、モバイルワーカーの安全を確保
- AIと人材の統合により人材不足を補完



## 2025年の主な地政学的リスクに対するセクター別ヒートマップ分析

セクター別ヒートマップ分析は、上位5つの地政学的リスクが主要なセクターにどのような影響を及ぼすかを包括的に示しています。





# 目次

**07**

はじめに

**08**

勢力図、経済の中心地、  
貿易体制における地殻変動

**19**

複雑で断片化された  
規制・税制環境

**24**

急速に変化し政治化する  
テクノロジー環境

**28**

サプライチェーン、アセット、  
インフラに対する複合的脅威

---

**35**

労働力に関する人口動態的、  
技術的、文化的な問題

**40**

地政学リスクを管理するための  
戦略的提言

**43**

結論

**44**

調査方法

**45**

執筆者紹介

---

**46**

謝辞

**48**

関連するKPMGのインサイト



# はじめに

なぜ地政学リスクが重要なのでしょうか。それは、企業のリーダーが重要な戦略的意思決定を迫られる事業拠点、サプライチェーン、資金調達、テクノロジーへの投資、人材管理、パートナーシップや提携、エネルギー資源などに大きな影響を及ぼすからです。『KPMGグローバルCEO調査2024』では、「地政学や政治的不確実性が重大なビジネス上のリスクとして再浮上しており、地経学的対立の激化と国際ルール策定の効力低下を反映している」と指摘されています<sup>1</sup>。ヨーロシア・グループも、「私たちは『Gゼロの世界』にいる。この世界では明確なグローバルリーダーシップの欠如が国際秩序を脅かす力の空白を生み出す」と明言しています<sup>2</sup>。

本レポートでは、2025年以降に企業が直面するであろう不安定な世界情勢を理解すべく、次の5つの主要な地政学リスクと動向に焦点を当てています。

## 本レポートについて

『主要地政学リスク2025』は、2025年以降に企業が直面するであろう特に差し迫った地政学的問題について包括的な分析を提供することを目的としています。本レポートでは、世界のさまざまなセクターやあらゆる規模のクライアントを担当しているKPMGのプロフェッショナル100名以上へのインタビューや、ワークショップを含む広範なリサーチ、データ分析、ケーススタディから得られた知見を紹介しています。二次調査には、KPMGのレポート、文献、学術論文、インダストリーレポート、国際的組織の刊行物などが含まれます。内容は執筆者および寄稿者が確認・検証しています。このレポートは、独立取締役会および上級管理職、特に最高経営責任者(CEO)および最高リスク管理責任者(CRO)、その他組織内の戦略立案とリスク管理を担当する主要な意思決定者にとって有益となるでしょう。

1 KPMGグローバルCEO調査2024、KPMGインターナショナル、2024年

2 Top Risks 2025、Eurasia Group、2025年1月6日

1. 勢力図、経済の中心地、貿易体制の地殻変動によって再定義される世界のパワーダイナミクス
2. 急速に政策が変化し得る、複雑で断片化された規制・税制環境
3. 変化する同盟関係とAIの急成長を特徴とする、急速に変化し政治化するテクノロジー環境
4. 地政学、紛争、気候変動、サイバー攻撃がもたらすサプライチェーン、アセット、インフラに対する複合的脅威
5. 人口動態的、技術的、文化的な圧力がかかる労働力

リスクをアセットとして扱うことで、  
リーダーは

**企業のリスクマネジメント**  
を戦略的目標と合致させ、  
組織を成功に導くことができる。  
私たちはそう考えています。



01

# 勢力図、経済の中心地、 貿易体制における 地殻変動

地政学的に不安定な状況が貿易や投資の変化を促し、世界のパワーダイナミクスを再定義する



世界は今、地政学的再編の状況下にあります。冷戦終結に始まり世界金融危機で幕を閉じたかつての地政学的な時代は、米国主導のもとで各国が経済的に統合され、高度な国際協力が進展し、グローバリゼーションが加速した時代でした。この時代には国際協力も進み、世界貿易機関（WTO）のような国際機関が頭角を現しました。

現在、世界は多極化する地政学的秩序へと転換する分岐点にあり、米国は依然として軍事・経済両面で最も強力な国家である一方、超大国や国際的に発言力を高めるミドルパワー（中堅国家）の台頭により、激しい地政学的竞争が繰り広げられています。約20年にわたる自由で制約のないグローバル化の時代を経て、各国間の相互依存と経済統合は依然として継続しているものの、多数の国家間における貿易政策の変更によって、2025年以降はこのダイナミクスが変化する可能性があります。各国が協調より競争に傾くなか、危機の波及効果は深刻化しており、特にグローバルに統合された企業にとって影響はより深刻なものとなるでしょう。

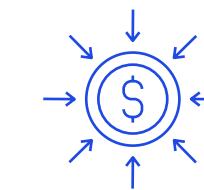
地政学がより重商主義的なモデルへと後退するなか、大国はみずからの影響力を行使してより取引的な姿勢を強め、自国の経済と国益を優先していくことが予想されます。

弱い国家は政治的同盟や取引関係を結ぶか、取り残されるリスクに直面する可能性があります。

世界経済フォーラム（WEF）は、「貿易戦争や米国の貿易政策の転換とともに、地政学的緊張は引き続き2025年における最大の貿易リスクとなる」という見解を示しています<sup>3</sup>。ユーラシア・グループの『Top Risks 2025』においても「Gゼロの世界における明確なリーダーシップの欠如、米中関係の弱体化、世界経済の混乱」が言及されており<sup>4</sup>、また『KPMG グローバルCEO調査2024』では「過去3年間、地政学的・政治的な不確実性がCEOにとって重大なリスクになっている」ことが指摘されています<sup>5</sup>。

### 新たな政府、新たな方針、高まる不確実性

次ページからの表が示すように、2024年には世界各国で選挙が相次いで実施され、多くの国で当時の与党が政権を失ったり、過半数割れで弱体化したりする事例が相次ぎました。こうした変化は将来の政策に不確実性をもたらします。自国第一主義の広がりによって、世界の貿易や投資パターンの変化が続いています。多くの政府が、テクノロジー（半導体、AI、5Gインフラ）、エネルギー、製薬、防衛、自動車、特に電気自動車などの重要産業において、オンショアリング（自国化）、ニアショアリング（近隣諸国化）、フレンドショアリング（友好国化）による調達を試み、自国のサプライヤーを優遇する傾向を強めています。



約20年にわたる自由で制約のない  
グローバル化の時代を経て、  
各国間の相互依存と経済統合は  
依然として継続しているものの、  
多数の国家間における  
貿易政策の変更によって、  
**2025年以降はこのダイナミクスが  
変化する可能性があります**

3 5 top global trade stories of 2024、World Economic Forum、2024年12月18日発行、2025年1月1日に改定

4 Top Risks 2025、Eurasia Group、2025年1月6日

5 KPMGグローバルCEO調査2024、KPMGインターナショナル、2024年



## 政治の方向性を変える2024年の選挙結果

	国または法域	選挙結果
政権与党の敗北	バングラデシュ	2024年1月に行われた選挙とそれに続くクオータ制改革を求める学生主導の抗議デモを受け、シェイク・ハシナ首相が同年8月に辞任。ノーベル賞受賞者のムハマド・ユヌス氏が最高顧問に任命され、2025年末か2026年初めに予定されている選挙までの間、暫定政権を率いることになった。
	ボツワナ	約60年ぶりにボツワナ民主党が政権を失った。
	インドネシア	元軍人で現職国防相のプラボウォ・スピアント氏が、与党の大統領候補を破った。
	韓国	2024年の総選挙での敗北とその後の統治上の困難を受け、尹錫悦大統領は戒厳令を宣言。大統領に対し国会は弾劾訴追を決議した。現在も政権状況は変化を続けている。
	英国	左派の労働党が単独過半数を獲得して圧勝し、14年間続いた保守党の支配に終止符が打たれた。
	米国	大統領選で共和党のドナルド・トランプ前大統領が民主党のカマラ・ハリス副大統領を破り、政権が交代した。
	ウルグアイ	左派のヤマンドゥ・オルシ氏が現職大統領ルイス・ラカジェ・ポー氏が率いる国民党を破った。
過半数割れするも辛勝した政権与党	フランス	エマニュエル・マクロン大統領は2024年夏に解散総選挙を実施することを決定した。その結果、大統領を支持する中道派の与党連合のアンサンブルが辛勝したが、左派の新人戦線と右派の国民連合がともに勢力を伸ばした。
	インド	ナレンドラ・モディ首相はインド人民党 (BJP) を率いて勝利し3期目続投となったが、連立政権を余儀なくされた。
	日本	第二次世界大戦後のほとんどの期間で政権を担当してきた自由民主党と連立政権のパートナーである公明党の議席は過半数割れとなつたが、政権は維持された。
	南アフリカ	格差の拡大、失業と貧困の増加が社会不安につながるのではないかという懸念のなか、アフリカ民族会議がアパルトヘイト撤廃以降初めて国民議会で過半数を割り込んだ。



## 国または法域

## 選挙結果

政権与党が 権力を維持	メキシコ	既存与党が上下両院で過半数を占め、選挙で勝利を収めた。クラウディア・シェインバウム氏がメキシコ初の女性大統領に就任。
	ロシア	ウラジミール・プーチン大統領は、ロシア大統領選挙において対抗勢力もほとんどないまま87.3%の得票率を獲得して大勝した。プーチン大統領は現在5期目で、2036年まで任期を延長できるよう憲法も改正されている。
	台湾	2024年の選挙で、40%強の得票率で賴清德副総統が新総統に選ばれ、2024年5月20日に正式に就任した。
	ベネズエラ	ニコラス・マドゥロ大統領のリーダーシップに対しては国内野党グループのみならず米国、欧州連合(EU)、ラテンアメリカ諸国など国際社会からも反発が続いているが、2025年1月、正式に3期目の就任を果たした。

本レポート執筆時点での直近の欧州議会選挙では、移民排斥を掲げる右派ポピュリズム勢力への支持が拡大しました。

2025年にはいくつかの重要な選挙が予定されています。ドイツでは、2025年2月に行われた選挙でフリードリヒ・メルツ氏率いる中道右派が勝利し、本レポート執筆時点でメルツ氏は中道左派との連立協定について交渉しています。オーストラリアとカナダの与党は政権の安定維持を狙っていますが、識者は政権交代かハングパーラメント(宙吊り議会)を予想しています。ルーマニアでは、外国からの介入があったとして2024年の投票が無効となり、再び選挙が実施される予定です。

この過渡期においては、地政学的秩序の将来、ひいては2025年以降の世界のビジネス環境に影響を与える可能性のある、2つの重要なサブトレンドが存在します。

## 1 米中の戦略的競争

米国では、対中競争を強化する方向に超党派の支持が高まりつつあり、特にテクノロジー規制においてその傾向が顕著です。米国の新政権は、従来の「スマールヤード・ハイフェンス」戦略から一定の距離を取ると予想されます。今後は関税、制裁、貿易管理といった経済的手段に加えて、対中貿易赤字の是正、第三国を経由した規制回避の封じ込めに向けた外交的措置も講じられる見通しです。一方、中国側も、関税や規制措置への対抗として「信頼できないエンティティリスト(UEL)」や「輸出管理法(ECL)」、「反外国制裁法(AFSL)」などの独自の対抗措置を採用する可能性があります。

米中競争は、半導体、AI、量子コンピューティング、宇宙開発、通信、データセキュリティなど、両国が国家安全保障上、戦略的に重要とみなす分野において特に激しく展開されるでしょう。米中両国にサプライチェーンやその他の形でマーケットに関与する企業は、市場参入を妨害・阻止するような米国および中国による規制の直接的・間接的な影響を注視する必要があります。シナリオプランニングや事業のクラスター化などは、グローバルに展開する企業の取締役会や経営会議で引き続き検討する必要があるでしょう。



## ② 新たな経済の中心地を生み出すミドルパワーの台頭

メキシコ、インド、インドネシア、ブラジル、サウジアラビア、トルコ、南アフリカ、アラブ首長国連邦（UAE）といったミドルパワーは、今後10年間で地政学的影響力が拡大すると予想されています。この動向は、地政学的位置、天然資源、人口動態、米中競争など、いくつかの要因に左右されるでしょう。ミドルパワーはイデオロギー的な対立を避け、経済および社会的発展を促進することに基づいた取引的な立場を好む、実利的な外交アプローチに重点を置く傾向があります。台頭するミドルパワーの富の増大とイデオロギーにとらわれない地政学的スタンスとが相まって、これらの市場は分断されつつある世界秩序のなかで代替的な投資先やビジネスの目的地となっています。こうした国々が、どれほど長く非同盟の立場を維持し、二極化する地政学的環境のなかで綱渡りのような外交を続けられるかは、依然として不透明です。しかし2025年には、これらの国々が紛争の仲介、対外債務の再編、脱ドル化の取組み、エネルギー・トランジション（EX）といった分野で、より重要な役割を果たし続けると考えられます。米国と中国は、特恵貿易、投資協定、政治的な安全保障上の同盟関係を通じて、ミドルパワーに対する影響力を競い合うと思われます。

### 貿易障壁の出現

グローバル企業にとって重要なことは、地政学的秩序の分断は貿易保護主義の拡大を意味するということです。グローバル・トレード・アラートによると、2024年に実施された“有害な”貿易介入は3,418件に上り、10年前の500件から大幅に増加しています<sup>6</sup>。本レポートの執筆時点では、米国政府はカナダ、中国、EU、メキシコに対して非常に高い関税を課しており、これに対抗した報復措置もとられようとしています。このような展開は世界貿易に重大な影響を及ぼし、グローバル企業のコストを押し上げる可能性があります。現在進行中の貿易摩擦がビジネスリーダーに顕著な影響を及ぼしているのです。KPMGは、部門横断的な関税の複雑さを克服することをテーマとしたオンラインイベントを開催しましたが、「このような課題を効果的に管理する自社の能力に大いに自信を持っている」と回答した参加者はわずか15%でした<sup>7</sup>。EUも2024年10月に、「中国製電気自動車に5年間関税を課す」と発表しました<sup>8</sup>。しかし、状況は依然として流動的で、2025年以降さまざまな展開があると見込まれます。

米国による対カナダ関税の脅威を受けて、KPMGカナダが2025年2月に調査を実施しました。この調査ではカナダのビジネスリーダーの67%が「1年以上続く可能性のある関税戦争に耐える自信がある」と回答しました。とはいえ、これらのビジネスリーダーの62%は、「関税がもたらす課題を緩和するために生産活動の一部を米国に移すことを検討する」と回答しています<sup>9</sup>。

企業はこれまで、安価な労働力や低税率、研究開発の優遇措置を理由に製造拠点を選んできました。しかし、関税の脅威は、新たなグローバル・ミニマム課税とともに、このような利点を損なう可能性があります（次項「02 複雑で断片化された規制・税制環境」で詳述します）。KPMGのレポート『The tariff landscape under the new Trump administration』では、世界に大きな影響を与える可能性のある「トランプ2.0」関税を企業がどのように乗り切るかについて論じています<sup>10</sup>。このような混乱に備えるため、執筆者は世界的な規制のモニタリング、貿易データの収集と把握、契約の再交渉、サプライチェーンの現地化を推奨しています。企業はまた、グローバルフットプリントや最も潜在的エクスポージャーが大きい地域に関して、自社の事業がどのように組織化されているかを十分に理解する必要があります。

多くの経済予測専門家が、「世界中で関税が引き上げられるとインフレ率の高止まりが維持され、消費財、特に代替が容易でない商品の価格が上昇する」と述べています。これにより、すでに逼迫したグローバルサプライチェーンに圧力がかかり、企業は追加コストを削減するために製造拠点を見直さざるを得なくなるでしょう。関税の程度と範囲によりますが、今後起こり得る世界貿易戦争によって、ほとんどの関連国のGDP成長見通しは、その貿易への依存度に応じて複雑化すると予想されます。

6 Harmful Trade Policy Measures, Global Trade Alert, 2025年2月26日にアクセス

7 Navigating cross-functional tariff complexities, KPMGインターナショナル, 2025年2月12日

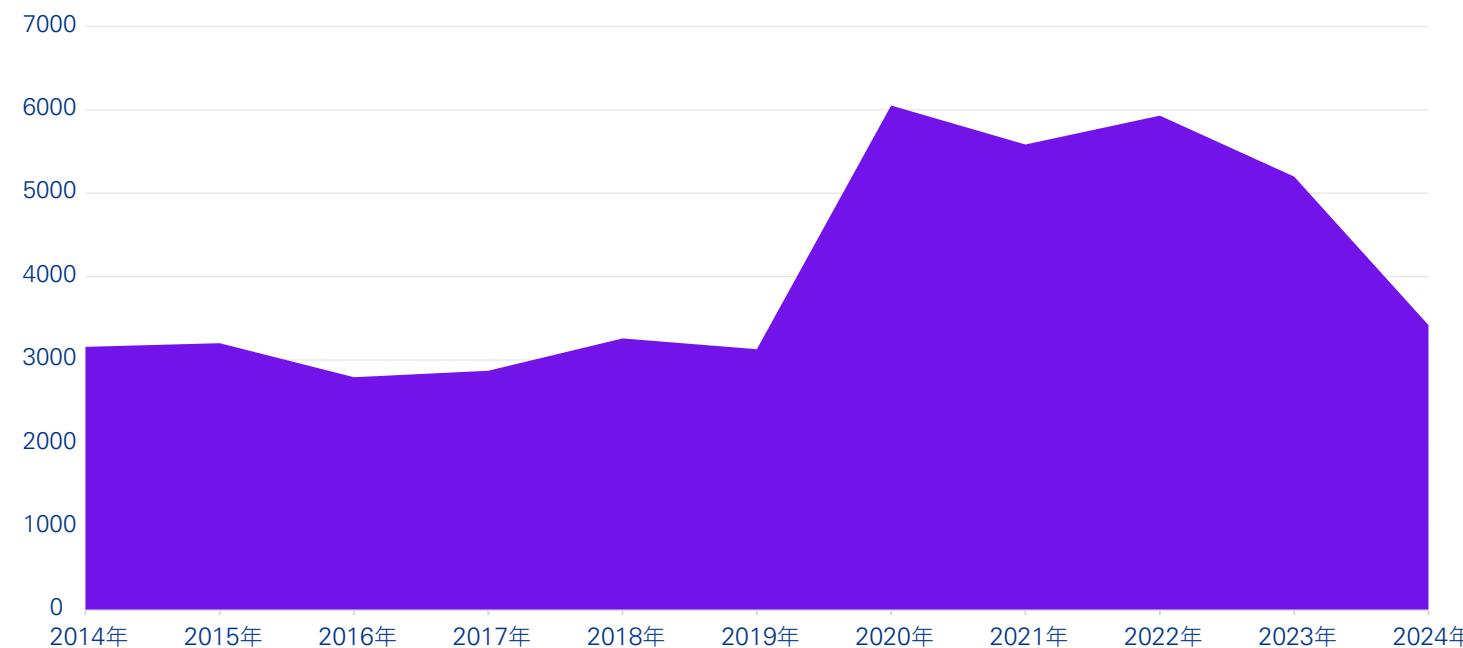
8 “EU imposes duties on unfairly subsidised electric vehicles from China while discussions on price undertakings continue”, European Commission press release, 2024年10月29日

9 “Two-thirds can weather a trade war that lasts more than a year”, KPMGカナダ, 2025年3月12日にアクセス

10 The Tariff Landscape Under The New Trump Administration, KPMG米国, 2024年



## 経済に悪影響を及ぼす貿易政策の介入件数 (2014~2024年)



出所 : Harmful Trade Policy Measures、Global Trade Alert (2025年1月に調査実施)

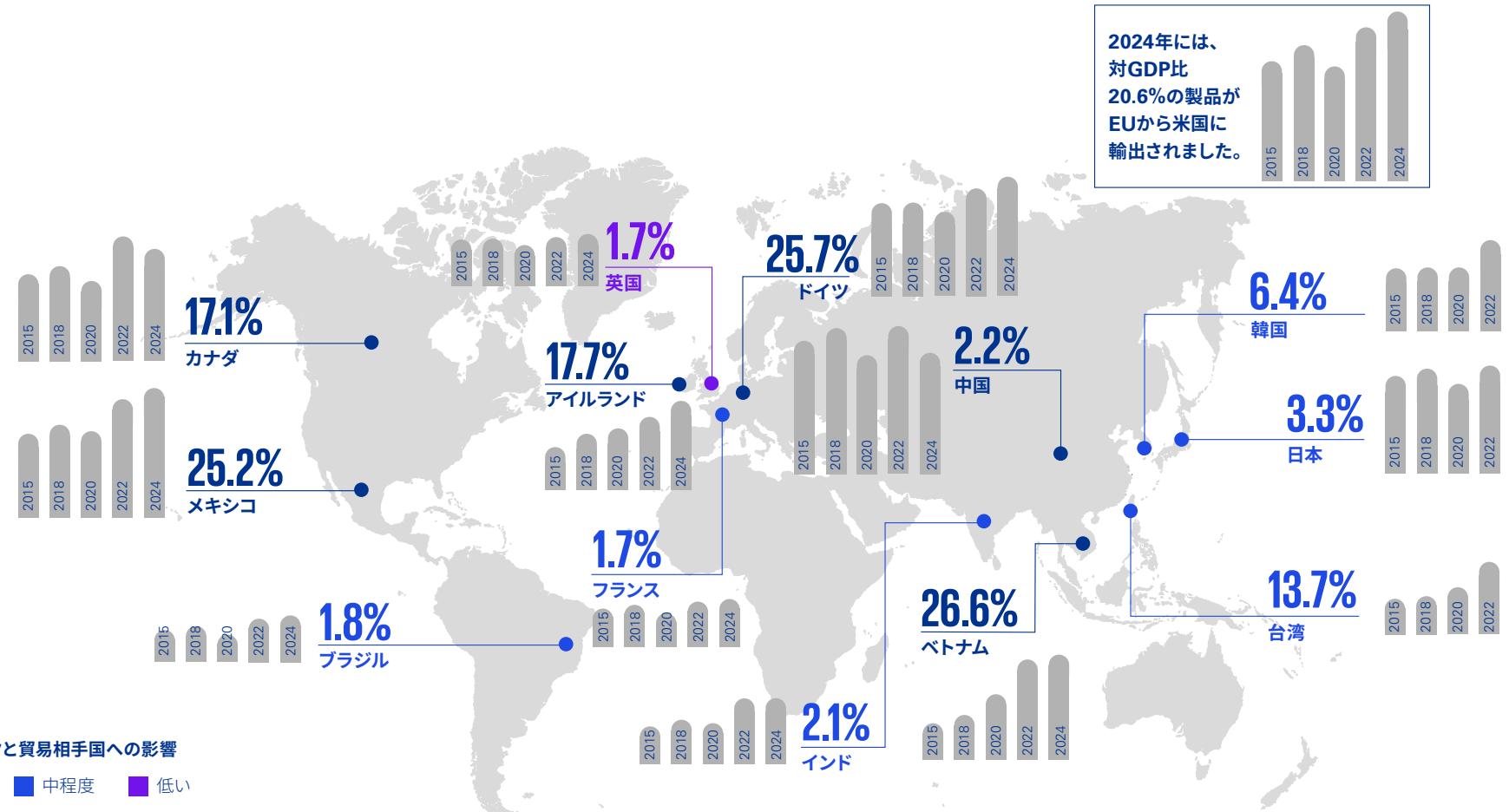
66

関税をめぐる不確実性が  
ニューノーマル化しています。  
短期的な貿易政策の見通しが依然として  
不透明なため、企業や投資家は長期的な  
目標と事業運営の準備に苦慮しています。  
嵐の前の静けさと言えるかもしれません。  
強力なデータケイパビリティ、  
多様なサプライチェーン、正確な価値評価、  
関税最適化プログラムを備えた組織は、  
この困難な時期を乗り切る体制が  
整っているでしょう。”

**Andrew Siciliano**

Global Head of Trade and Customs  
KPMGインターナショナル

## 潜在的な関税ホットスポット：主要な貿易相手国から米国への商品輸出の推移\* (2015~2024年の動向) と対GDP比での輸出割合 (2024年)

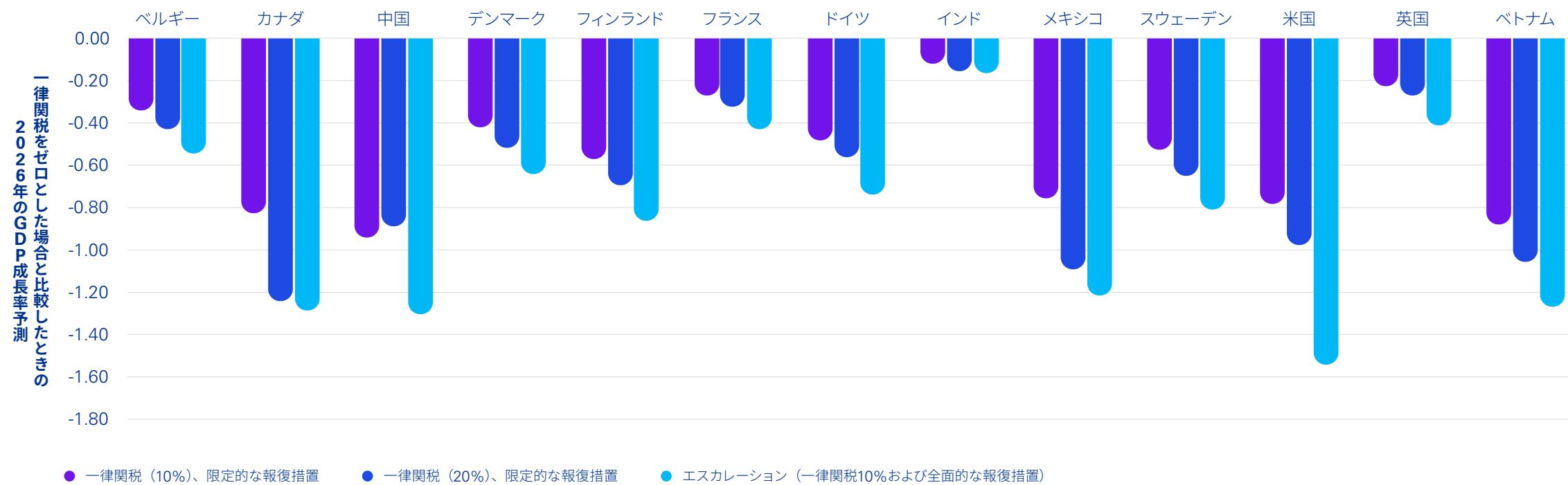


出所 : US Census Bureau; International Monetary Fund; European Commission

\* 国および法域

中国は、自國産業保護のために、独自のデジタル通貨と決済システムを開発することによって欧米の金融システムへの依存度を下げようとしています。米国はGDP比で対外貿易依存度は他の国より低いものの、関税の引き上げと移民規制の強化が組み合わされば、インフレ率が高止まりし、利下げが実施される可能性があります。これらすべての要素が資本コストの上昇を引き起こす要因となり得ます。KPMG英国が2025年1月に発表した『[KPMG UK Economic Outlook : The potential impact of higher tariffs](#)』では、2025年にさまざまなシナリオが各国経済に与え得る影響をモデル化しています。これには、より迅速な関税導入や貿易相手国間での報復措置の程度の違いも含まれています。最悪のケースでは、各国のGDPが米国1.5%、中国は1.2%、ドイツは0.7%、フランスは0.4%とそれぞれ減少すると予測されています。

### さまざまな関税シナリオが各国のGDPにもたらす影響



出所 : Oxford Economicsのグローバルモデルを利用したKPMGによる分析



## 新たな経済的「ノード（結節点）」の可能性

米国が依然として圧倒的な経済・金融大国である一方で、中東などの地域において新たな経済的「ノード」が出現しており、BRICSを通じて米ドル支配から脱却し、資本市場を多様化しようとする試みも見られています。企業はまた、中国に代わる選択肢として、インドネシア、マレーシア、シンガポール、タイ、ベトナムなどの東南アジアの製造拠点や貿易拠点に投資しています<sup>11</sup>。

66

**各国の政策は従来の貿易ルートの障壁となるかもしれません、  
企業にとってはサプライチェーンの再編のほか、  
革新的なテクノロジーや3Dプリンターの進歩を活用するチャンスも生み出します。”**

**Jonathon Gill**

Global Head of Industrial Manufacturing & Defence  
KPMGインターナショナル

11 "Asean overtakes China for manufacturing FDI", FDI Intelligence, 2024年4月24日

12 "Dubai beats Singapore, London as top city for 'greenfield' FDI projects", AL-MONITOR, 2024年5月15日

13 "How would a new BRICS Currency Affect the US Dollar?", MSN, 2025年

14 "COSCO SHIPPING Chancay Peru Terminal begins operations", Port Technology International, 2024年11月18日

## グローバル企業にとってのチャンス

### 新たな地域へのピボット

各国の政策によって従来の貿易ルートに障壁が課される可能性がある一方で、アジア、アフリカ、ラテンアメリカの新たな拠点を中心にサプライチェーンを再構築したり、あるいはサプライチェーンを地域内で完結させたりできるだけの機動力を備えた企業にとっては、新たなビジネス機会が生まれています。他方、米国市場に近づくために米国内への移転を選択する企業もあり、これにより高額な輸入関税を回避し、国内の税制優遇の恩恵を受けられる可能性があります。このような動きは、米国の製造業基盤を強化し、上流供給業者にも利益をもたらすと考えられます。

グローバリゼーションの減速や再編が、経済効率性ではなく地政学的利益に基づいて進むとしても、それが地域経済の結びつきを強める原動力になる可能性は十分にあります。環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定 (CPTPP)、地域的な包括的経済連携 (RCEP)、アフリカ大陸自由貿易圏 (AfCFTA) といった地域貿易協定や経済連携は、いずれも経済成長を促進し、地域協力を強化する潜在力を持っています。

中国国有の大手海運会社が世界最大級のコンテナ船を停泊させられる巨大港をペルーに建設するなど、中国がラテンアメリカの複数の国との貿易関係や経済関係を強化している兆しがあります<sup>14</sup>。次ページの図は、ラテンアメリカにおけるインフラプロジェクトへの中国の影響力が高まっている様子を示しており、中国がこの地域との貿易連携を強化しようとしている姿勢がうかがえます。

## ラテンアメリカのインフラプロジェクトにおける中国の影響力拡大

- 青字で表示されている国は中国の一帯一路構想圏に含まれる



出所 : Economist Intelligence Unit



## 投資源の拡大

新たな経済的ノードにおける資本の供給源の拡大は、投資家に対して既存および新たな地域の双方で事業を拡大する新たな機会をもたらしています。ドバイやサウジアラビアのような富と投資の拠点として成長を続ける地域は、ビジネス<sup>15</sup>、レジャー<sup>16</sup>、高級品の小売り<sup>17</sup>の目的地としても魅力を増しており、従来の都市と競合しながら、旅行、ホスピタリティ、小売の新たな市場を創出しています。世界旅行ツーリズム協議会の報告によると、サウジアラビアは2023年に過去最高となる1億人の観光客を迎える、旅行産業は前年比約30%増の成長を遂げました<sup>18</sup>。石油・ガス産業が引き続き供給過剰に直面している一方で、建設業やサービス業（銀行や小売業など）の業績は、従来のエネルギー市場からの多様化を反映して好調でした。

グローバルな観点から見ると、流動性が高く急成長している民間資本が新たな資金調達源を提供しています。S&Pグローバルによると、民間市場の運用資産は2025年までに15兆米ドル、2027年までに18兆米ドルに増加すると予測されています<sup>19</sup>。

## グローバリゼーションを見限るべきではない

このようにさまざまな地政学的变化が生じているなかでグローバリゼーションも変化していますが、終焉を迎えたわけではありません。サプライチェーンにおける高度な相互依存性は一夜にして消滅するものではなく、グローバルに広がるソーシャルメディアは消費者とその消費者が望むグローバルブランドとを結びつけています。各国のリーダーは関税や優遇措置を交渉手段として利用するかもしれません、代替調達はより長期的な課題です。地政学的要因で世界貿易が縮小したとしても、企業には新たな提携やパートナーシップ、新たな調達先、革新的なビジネスモデルや事業モデルを構築する選択肢が残されているのです。

たとえば、2017年に米国が環太平洋パートナーシップから離脱した際には新たな貿易協定や戦略的パートナーシップが生まれ、日本、オーストラリア、ニュージーランドは貿易関係を維持・拡大するために協力しています。

66

**新たな富の中心地の出現は、  
アジアや中東における  
銀行業、保険業、資産運用、資産管理に  
大きなチャンスをもたらしています。”**

**Karim Haji**

Global Head of Financial Services  
KPMGインターナショナル

15 KPMG UAE CEO Outlook 2024、KPMGアラブ首長国連邦、2024年

16 "Dubai's tourism boom : 9.31 million visitors in H1 2024"、Gulf Business、2024年

17 The future of luxury in the Gulf、Vogue Business、2024年4月15日

18 "Saudi Arabia's Travel & Tourism Breaks All Records"、世界旅行ツーリズム協議会、2024年6月10日

19 Private Markets — A Growing, Alternative Asset Class、S&Pグローバル、2024年



02

# 複雑で断片化された 規制・税制環境

関税引上げや規制強化がグローバルな事業展開やサプライチェーンに影響を及ぼし、  
コンプライアンスに対する取組みはより複雑でコスト高になっていくでしょう。



金融サービス、通信、ヘルスケア、エネルギー、食品、自動車産業、製造、建設といった分野のグローバル企業が世界中で多くの規制に直面しています。貿易、税、投資に関する規制だけでなく、制裁措置も講じられています。

最近では、ESG報告に関する自主的・義務的な基準や枠組みが増加しています。規制の一元化に向けた努力にもかかわらず、ESGに関する規制は依然として非常に細分化しており、企業は絶え間なく押し寄せる新たな要求事項のモニタリング、データ収集、報告書のとりまとめに多大なリソースを割くことを余儀なくされています。サステナビリティに関する実績のモニタリングと報告は、企業にとって多大なコスト増となります。2025年3月にKPMGインターナショナルが実施したグローバルサーベイの予備データによると、EUの企業サステナビリティ報告指令(CSRD)の要件に対応するために、経営幹部の54%が「今後1年間にグローバル報告チームの規模を拡大するつもりである」と回答しています。

しかし、オムニバス法案として知られる最近のEU法案では、CSRD、EUタクソノミー、企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令(CSDDD)、その他のEUグリーンディールについて大幅な変更が提案されています。

欧州議会がこれらの変更を承認した場合、報告義務が軽減される可能性が高いため、経営幹部は報告戦略を再評価する必要があるでしょう。報告義務の軽減によって、企業による脱炭素化と気候変動への適応策に関する戦略の実施がより重視されるようになるかもしれません<sup>20</sup>。

政策手段としての規制は、国や地域レベルでより公平なビジネスフィールドを創出する役割を果たしてきました。しかし、規制はさまざまな地域において異なるスピードで変化しています。また、2024年には多くの現職政権が退陣することになり、新政権が規制やその他の産業政策にどのように取り組むかは依然不透明です。このような不確実性によって、企業は多様な結果に直面する可能性があります。KPMGの『エネルギートランジション投資調査2024』では、EX資産への投資における最大の障壁は、規制・政策がもたらすリスクであると指摘しています<sup>21</sup>。中国のビジネスリーダーを調査対象とした『KPMG 2024 China CEO Outlook』では、規制政策が「今後1年間に自社に影響を与える要因」の上位3位の1つに挙げられています<sup>22</sup>。しかし、ユーラシア・グループが発表した『Top Risks 2025』では、「たとえ再生可能エネルギーへの移行が失速したとしても、再生可能エネルギーと原子力エネルギーの両方を含む世界のエネルギートランジションは進展していくだろう」と論じられています<sup>23</sup>。

これはほぼ間違いなく、コンプライアンスというよりエネルギーの安全保障上の問題でしょう。国や企業は外国産エネルギーへの依存を減らし、将来的な需要、特にAIに電力を供給するデータセンターの需要に応えようとしています。

前項「勢力図、経済の中心地、貿易体制における地殻変動」で論じたように、地政学的な力や分断化の進行によって、気候変動COP、生物多様性COP、国際プラスチック条約といった国際交渉の進展が阻まれる可能性があります。国際的な協調がなければ、多国籍企業は国ごとのさまざまな規制に対応が必要と、特定の国の法律に合わせてプロダクトポートフォリオを多様化せざるを得なくなるでしょう。そしてこれは、コスト増大につながる可能性があります。

脱炭素化や持続可能性と並んで、制裁措置はさらなる課題となり、企業が事業を展開する地域、販売する製品、使用するエネルギー、調達するサプライヤー、および製品を購入する個々の消費者に影響を与える可能性があります。たとえば高級品の分野では、制裁の影響を受ける個人は世界中どこでも商品を購入することができます。規制当局、投資家、消費者、従業員は、持続可能で適切な社会的・文化的・政治的価値を体現している企業を支持するでしょう。地政学的紛争との関連は、特定の地域社会から見た企業の評判を落としかねません。

20 Commission simplifies rules on sustainability and EU investments、European Commission、2025年2月25日

21 エネルギートランジション投資調査2024、KPMGインターナショナル、2025年

22 2024 China CEO Outlook、KPMG中国、2024年

23 Top Risks 2025、Eurasia Group、2025年1月6日



規制の厳しい地域（特に欧州）に拠点を置く企業は、その強力なコンプライアンス能力のおかげで、ユーロ圏内で競争優位性を保つことができるでしょう。しかし、このような特性は他の地域では不利になる可能性もあります。そこでは同業他社がそれほど制約を受けずに、新製品をより迅速に、より少ない制約のもとで開発し、より低成本で事業を運営できる場合があるからです。米国政府は「規制緩和により繁栄を解放する」という公式目標を掲げました<sup>24</sup>。他の先進国がこれに追随するかどうかはまだわかりません。規制の厳しい地域では技術革新と利益が圧迫されるため、コンプライアンスにかかるコストによって企業はグローバルな事業展開の再考を迫られる可能性もあります。KPMGのレポート『Future of risk』の調査対象となった上級管理職は、「規制およびコンプライアンスに関するリスクは、今後3年から5年の間に監視すべきリスクの2位に挙げられる」と回答しています<sup>25</sup>。

## 不透明な税制がもたらすグローバルフットプリントの再評価

世界中で、国や地域が企業の責任ある税務行動を促進しようとしています。税源浸食と利益移転（BEPS）2.0もその一環です。BEPS2.0では、年間売上高が7億7,500万米ドルを超える企業が15%のグローバル・ミニマム課税の対象となります。しかし、このような動きは、現地の税制優遇措置を利用するため事業所を設立した企業の収益を損なう可能性があります。他の国や地域でも、気候変動を考慮した持続可能なビジネス活動にはクレジットやインセンティブを提供しています。EUのような規制の厳しい地域においては、企業は輸入品のカーボンフットプリントを評価し、ユーロ圏内で製造することの費用対効果を検討すべきです。米国政府が「国際課税ルールは米国内では効力を持たない」との覚書を発表したこと、状況はさらに複雑になっています<sup>26</sup>。

テクノロジー分野の目覚ましい成長により、デジタルサービス税が注目されています。『2023 KPMGグローバル税務部門ベンチマーク調査』の回答者の60%が、「過去1年間で最も組織に影響を与えた要因」として、特にデジタル課税に関連した「税制改正」を挙げています<sup>27</sup>。デジタル経済に関わる税制措置で合意に至らなかった場合、デジタルサービス税が急増し、米国のテクノロジー産業に対する不当な差別であるとして米国が関税引き上げという形で報復措置をとるかもしれません。デジタルサービス税はテクノロジー企業だけに影響するものではなく、従来の産業、消費財メーカー、小売業者といったあらゆる業種のeコマースにも影響を与える可能性があります。

24 President Donald J. Trump Launches Massive 10-TO-1 Deregulation Initiative, Fact Sheet, The White House, 2025年1月31日

25 Future of risk, KPMGインターナショナル、2024年

26 The Organization For Economic Co-Operation And Development (OECD) Global Tax Deal, Presidential Actions, 2025年1月20日

27 KPMGグローバル税務部門ベンチマーク調査、KPMGインターナショナル、2023年



## グローバル企業にとっての機会

### 税制・規制のコンプライアンスによって競争優位性を高める

信頼はビジネスの成功を支える重要な要素であり、特に企業が財務・評判・規制・業務に関するリスクの高まりに直面している場合はなおさら欠かせないものです。規制や税制を遵守していくことは、単に規制当局を満足させることではありません。持続可能でレジリエントな、そして税務上透明性の高い企業は、資源不足、エネルギー価格の変動、異常気象などの影響を受けにくく、消費者や従業員、資本市場にとってより魅力的な存在です。欧州のような規制の厳しい地域では、製品やサービスに要求される基準を満たせない企業にとっては困難な市場となる可能性があります。対照的に、コンプライアンス（および報告）を熟知した透明性の高い企業には成功のチャンスがあります。税務に関しては、クリアなコミュニケーション戦略によって自社の税務上の立場を正しく理解してもらうことができます。さらにそうした企業は、公共、民間、非政府機関（NGO）の各セクターを結集し、より包括的でグローバルな問題解決策を構築するための「グローバルルール」を提唱する力を持っています。

### グリーン・トランジションの可能性を管理する

パリ協定や「Climate Promise 2025」などの気候変動に関する国際協力は、再生可能エネルギーへの投資を活発にし、持続可能な開発を促進します。米国のインフレ抑制法（IRA）のような構想においては、米国の気候変動への取組みを支援し、グリーン・トランジションの中核である二酸化炭素回収や電気自動車（EV）の利用促進による脱炭素化を進めるための優遇措置やメリットが設けられています。規制はESGによるイノベーションを推進する強力な政策手段であり、長年の課題に対する斬新な解決策を加速し、ニッチで自主的な投資プログラムを現状打破の手段へとスケールアップすることができます。「グリーンな」市場は成長を続けるので、企業は競争優位性を獲得することができます。

中国メーカーはEV販売の主導権を握り、世界の生産量の半分以上を占めています<sup>28</sup>。EVバッテリーに関しては中国が再び世界の生産量をリードしており、韓国がそれに続いています<sup>29</sup>。

66

規制によって義務付けられた

EVへの移行は業界を根底から揺るがし、  
その結果、中国企業がEVでリードする一方、  
従来の完成車メーカー（OEM）は立場を  
確保するうえでいまだ苦戦を強いられています。

それでもなお、

先進的で持続可能な駆動技術が優勢になり、  
自動車業界のあらゆるプレーヤーに  
新たなビジネスモデルや技術的ブレイクスルー、  
提携といった大きな機会をもたらすと考えます。”

**Dr. Andreas Ries**

Global Head of Automotive  
KPMGインターナショナル

28 Global EV Outlook 2024、International Energy Agency、2024年

29 Global Battery Market、S&P Global、2024年10月10日



AI、生成AI、サイバー対応ソリューションといった次世代技術、およびエネルギー・トランジションやそれを支えるインフラにビジネスチャンスがあります。AIや生成AIは、風力発電や太陽光発電施設に最適な場所の特定、発電能力のモニタリング、予知保全、送電網の効率化など、再生可能エネルギー・システムの抜本的な改善と拡大に役立つでしょう。これについてはKPMGのAssurance and Consulting Servicesによる報告書『ACED through AI』で詳説しています<sup>30</sup>。また、脱炭素化、生物多様性の保全、エネルギー効率、資源効率、汚染防止、リサイクルなどさまざまなグリーン産業にも大きな成長の可能性があります。

しかし、このようなイノベーションの資金調達は容易なことではありません。KPMGの『Sustainable finance revolution』では、金融機関がいかにしてサステナブル投資の大きなギャップを埋めることができるかを論じています。サステナブル・ファイナンスの資金源としては、グリーンエクイティ、グリーンファンド、債券やローンなどのグリーン債が含まれます。より具体的には、農家やアグリビジネスを支援するアグリファイナンス、異常気象に対処する地域社会を支援するための適応ファイナンス、インフラを建設・維持するためのインフラファイナンス、より持続可能な住宅にするためのグリーン住宅ファイナンス (green retail housing finance) などが挙げられます<sup>31</sup>。

## 規制・税制の動向をモニタリングする

税務、官公庁対応、ESG、コーポレート業務、コンプライアンス、法務を調整・統合させることによって、企業は変化する規制を常に把握し、適切なリソースを準備して規制に適応することで、コンプライアンスを維持することができます。これにより、企業の評判を守り、罰則を回避することが可能になります。税率、関税、規制の継続的変動に企業が備えるうえでシナリオを用いた試行が役に立つでしょう。他の対応策としては、生産拠点やサプライチェーンの変更も挙げられます。

66

**ESG規制の進展は、企業に課題と機会の両方をもたらします。企業はこれらのリスクを管理することで競争力を高め、投資を呼び込み、ステークホルダーとの信頼関係を深めることができます。この複雑な規制環境を乗り切るには、潜在的な障壁を成長への道筋に変え、成功に向けて適応していくことが、企業にとって極めて重要です。”**

**Larry Bradley**

Global Head of Audit

KPMGインターナショナル

30 ACED through AI、KPMGインド、2024年

31 Sustainable Finance Revolution、KPMGインターナショナル、2024年



03

# 急速に変化し 政治化する テクノロジー環境

同盟関係の変化、国家安全保障への懸念、断片化した規制、そして加速するイノベーションによって、企業は投資の選択やサプライチェーンの見直しを迫られています。また、他の地域における新たな生成AIプレーヤーの台頭が、この分野における米国の優位性に対抗しようとしています。



急速なデジタルトランスフォーメーション、特にAI・生成AIや自動化に伴って、多くの組織はテクノロジーの導入を急ぎ、そのテクノロジーを統合するための適切な組織改革を行う必要に迫られています。そうでなければ取り残されるリスクがあるからです。

テクノロジー分野の上級管理職を対象に調査を実施した『KPMGグローバルテクノロジーレポート2024』では、世界のテクノロジーリーダーの78%が組織が変化のペースに遅れないようついていくかどうか不安を感じており、そのうちの80%がシニアリーダーシップがリスクを回避することで、より即応力に優れた競合他社に後れを取ることを危惧していることがわかりました<sup>32</sup>。

しかし、テクノロジーを取り巻く世界の状況は高度に政治化されており、投資決定にはかなりの複雑さが伴います。国家安全保障が懸念されるなか、企業はテクノロジー、特に高度なAIチップを地政学的に自国と同盟関係にある国の中サプライヤーから購入する必要に迫られています。テクノロジー（半導体、量子コンピューティング、AIデータセンターなど）に関する地政学的な競争は、局地的または地域的な技術標準やサプライチェーンの発展を促しています。各国政府は、国防や国家インフラ（通信、エネルギー、運輸など）といった基幹産業を特に保護しています。

また、世界各国の政府は、国家安全保障を理由に、企業および個人データの作成、共有、保管、利用をより厳しく管理しようとしています。米国、英国、EU、そして中国が世界的なAIの基準や規制の形成を競い合うなか、企業はさらなる規制の断片化に直面しています（本レポート「02 複雑で断片化された規制・税制環境」参照）。企業、特にそのITリーダーは、さまざまなテクノロジーをめぐる規制を管理し、それに応じたインフラを構築する必要があります。その一例として、情報の保存場所に適用されるデータプライバシー法に従うことが挙げられます。5Gやその他技術の規格は国によって異なる場合があるため、さまざま

国において企業の技術投資がその影響を受け（運用コストの増加など）、ITインフラのグローバルな接続が妨げられる可能性があります。

このような懸念は、企業全体でのテクノロジーの「積み重ね（stack）」の構成に影響を与えかねません。サプライヤーがセキュリティ要件を満たさない場合に、企業はそのサプライヤーとの契約をただちに解除しなくてはならないこともあります。企業はデータプライバシーの漏洩、悪質なサイバー攻撃、フィッシング、AIを利用したディープフェイク、およびチャットボットによる情報収集を警戒しているため、ベンダーの国籍も、新たなデジタル技術やAIによるサイバー攻撃の脅威レベルを高める可能性があります。

## AI軍拡競争の進展

アジアおよびその他の地域のAI新興企業は、米国企業によるAI産業支配に対抗するためにテクノロジー市場を搅乱し、低価格のオープンソースモデルによってAIを「民主化」するかもしれません。イノベーションもAI処理要件を推進する半導体産業に影響を与え、新たなプレーヤーに門戸を開く可能性があります。このような進展は、中国と米国の間で新たな「AI軍拡競争」が始まることを示唆しています。電力消費の多い現在のモデルよりも、新たなAIの消費電力が少なければ、競争上の脅威はさらに顕著になるでしょう。

一方、規制当局はAIの進展への対応に苦慮しており、AIモデルに提供される情報の管理が不十分なため、非倫理的なデータ使用や不適切なインサイトによって企業の評判が損なわれる可能性があります。さらに複雑なことに、組織はデータの処理者にも発信者にもなり得るのです。『KPMGグローバルCEO調査2024』に回答した企業リーダーの10人中6人（61%）が、AIをビジネスに導入する際の最も困難な課題として倫理的課題を挙げています。この数字は2023年の57%から増加しており、また回答者の半数が規制の欠如を憂慮しています<sup>33</sup>。

32 KPMGグローバルテクノロジーレポート2024、KPMGインターナショナル、2024年

33 KPMGグローバルCEO調査2024、KPMGインターナショナル、2024年

# 78%

の世界のテクノロジーリーダー  
が、組織が変化のペースに  
ついていくかどうか  
不安を感じています。  
そして、そのうちの

# 80%

が、シニアリーダーシップが  
リスクを回避することで、  
より即応力に優れた  
競合他社に後れを取ることを  
危惧しています。

出所：『KPMGグローバルテクノロジーレポート2024』、KPMGインターナショナル、2024年



これを受け、各国政府はデータのプライバシーとセキュリティを維持しつつ、AIの魅力的な可能性を活用して企業がイノベーション、効率性、生産性を変革できるような規制の実現に努めています。したがって、規制は国家の競争力に影響を及ぼし、規制の厳しい地域の企業は緩い地域の企業よりも不利になる可能性があるでしょう。AIに関する先駆的な法的枠組みであるEUのAI規制法は、AIのリスクに対処し大規模AIモデルを信頼して使用できるよう、AIの使用に関する統一ルールを提示しています<sup>34</sup>。しかし、ユーラシア・グループが『Top Risks 2025』において指摘しているように、米国政府は規制によるセーフガードを撤回する声明を発表しています。「AI unbound」の章では、抑制と均衡の欠如が「破滅的なアクシデント」や「制御不能なAIの暴走」につながるおそれがあると述べられています<sup>35</sup>。

### テクノロジーインフラと人材のギャップが進化を妨げる

テクノロジーは単なるツールではなく、経済成長の基盤となる原動力です。テクノロジーを最大限に活用するには、ブロードバンドや4G/5Gネットワーク、データセンター（電力供給や冷却に膨大なエネルギーを必要とする）、供給不足が進む半導体、そしてオンラインコンテンツやソリューションにアクセスするための個々のデバイスへの多大なる投資が必要です。世界人口の3分の1が信頼できるインターネットにアクセスできていないと推定されており<sup>36</sup>、適切な技術インフラを提供できなければ一部の発展途上国はさらに後れを取って貧富の差が拡大するおそれがあります。

テクノロジーにおける人材のギャップの拡大によって、企業においてテクノロジーを活用し統合できるスキルを備えた人材が不足する可能性があります。これについては、本レポート「05 労働力に関する人口動態的、技術的、文化的な問題」で詳述します。『KPMGグローバルCEO調査2024』の調査対象となった上級管理職の約半数（48%）が、「自社がAIの可能性を最大限に活用するための技術的スキルや能力を持ち合わせていないことを懸念している」と回答しています<sup>37</sup>。

34 AI Act、European Commission、2024年2月26日にアクセス

35 Top Risks 2025、Eurasia Group、2025年1月6日

36 Facts and Figures 2023、International Telecommunication Union、2023年

37 KPMGグローバルCEO調査2024、KPMGインターナショナル、2024年

「責任あるAI」というコンセプトは、その実用化に限定されるものではありません。AIが人間に代わる能力を持つことで、発展途上国での付加価値の低い仕事やシェアードサービスセンターに不均衡な影響を及ぼすでしょう。社会的公正や地域社会へのコミットメントを表明している企業は、AIがもたらす商業的利益と責任ある雇用主である必要性との間で難しいバランスをとらなければならないかもしれません。消費財メーカーや小売業は、大規模に従業員を雇用し、「正しい行動をとること、ブランドプロミスに従って一貫した行動をとること」を期待する消費者層と直接交流しているため、そのリスクは特に高くなります。」

**Isabelle Allen**

Global Head of Consumer, Retail and Leisure  
KPMGインターナショナル



## グローバル企業にとっての機会

### レジリエントなテクノロジー・バリューチェーンの構築

地政学的緊張の高まりによって、ある地域においては規制が統一され、別の地域においては規制が断片化しています。そして、政治体制の変化に応じて規制は絶えず変化していくでしょう。KPMGのレポート『[Global Semiconductor Industry Outlook for 2025](#)』においては、「領土主義（関税や貿易制限を含む）は人材リスクと並んで、今後3年間であらゆる業界が直面する最大の問題となる」とことが指摘されています。武力紛争と関税は、政府補助金と半導体技術の国有化とともに、今後2年間で最も差し迫った地政学的課題と考えられています<sup>38</sup>。レジリエントかつフレキシブルなテクノロジーインフラを構築するために、企業は規制状況を注意深くモニタリングし、主要なハードウェアの可用性を確保するために重要なサプライヤーと提携関係を築き、クラウドサービスを複数の地域に分散させて多角化を図るべきでしょう。『[KPMGグローバルテクノロジーレポート2024](#)』では、86%の企業が今後1年間にクラウドサービス（XaaS）への投資を計画していることが判明しました<sup>39</sup>。技術やデータに関して、どの程度ローカライズすべきかを検討することもあるでしょう。

### AIへの信頼を強化する

KPMGが世界経済フォーラム（WEF）のAIガバナンス・アライアンスと共同で作成したホワイトペーパー『[Blueprint for Intelligent Economies](#)』では、AIに対する考え方方が国によって異なることが明らかにされています。新興国の回答者はガイドラインが明確でなくともAIを早急に開発することを望む傾向があります。グローバル企業がさまざまな国や地域で投資やビジネスを行う場合、

規制要件を満たすだけでなく現地のAIに対する感度を認識するべきでしょう。

AIの誤用、AIバイアス、倫理違反を防ぎ、AIへの信頼を高めて責任ある開発と利用を促進するためには、堅牢な倫理的・規制的枠組みが不可欠です。全世界に及ぶ国際的なレベルにおいては、AIの「軍備管理（arms control）」がこのテクノロジーを規制するうえで効果を見込めるでしょう。一方、包括的でグローバルな枠組みは、特に発展途上国にとって、AIへの公平なアクセスを提供するうえで有効でしょう。前述の『[Blueprint for Intelligent Economies](#)』では、データおよびテクノロジーに関する規制の強化、イノベーションとAIの安全・安心とのバランスをとるリスクベースの規制アプローチにおいて、産業界や市民社会の関与とともに国際機関や地域機関の連携を推奨しています<sup>40</sup>。また、リスクの高いAI活用に対する規制の例として、EUのAI規制法が挙げられています<sup>41</sup>。

### サイバーセキュリティの強化、エネルギー効率の良いグリーンエネルギーを電力源としたAI

悪意ある国家主体によるサイバー攻撃の脅威が高まるなか、官民によるサイバーセキュリティへの投資によって重要なインフラや企業システムを強化することができます。また、大規模化するデータセンターの電力需要に対応するために、企業はグリーンエネルギーとエネルギー効率に投資することで、エネルギー安全保障の確保も可能となるでしょう。また、AIを活用することでグリッド監視とダイナミックレーティングを大幅に改善できます。たとえば、悪天候を事前に予測して適切な対策をとり、送電線がダウンする可能性を減らすことができるのです。

66

**企業は、責任ある倫理的なAI活用を推進する  
明確なガイドラインを導入することによって、モデルが信頼できる情報に基づいていることを確認し、偏見や誤った結論・知見を排除することができます。”**

### David Rowlands

Global Head of Artificial Intelligence  
KPMGインターナショナル

38 Global Semiconductor Industry Outlook for 2025、KPMG米国、2025年

39 KPMGグローバルテクノロジーレポート2024、KPMGインターナショナル、2024年

40 Blueprint for Intelligent Economies — AI Competitiveness through Regional Collaboration、World Economic Forum in collaboration with KPMG、2025年1月

41 The EU Artificial Intelligence Act、Future of Life Institute、2025年2月26日にアクセス



04

# サプライチェーン、 アセット、インフラに 対する複合的脅威

地政学的対立、紛争、資源獲得競争、サイバー攻撃、気候変動がサプライチェーンを混乱させ、現地化とレジリエンスへの取組みを加速させるでしょう。

右のグラフが示すように、武力紛争は過去15年間の間に著しく増加しました。地域紛争は、グローバルサプライチェーンを混乱させ、新たなコンプライアンスや規制による負担を課し、現地の従業員や資産の安全を脅かすことで、ビジネスや世界経済に地域的・世界的なリスクをもたらし続ける可能性があります。

高度に結びついた世界では、紛争・国防費の増加や国際的な平和と安全保障メカニズムの破綻は世界経済に衝撃を与え、企業に重大な課題をもたらす可能性があります。このことは『KPMGグローバルCEO調査2024』においても明らかになっており、CEOにとっての脅威として、サプライチェーンと並んでトップに挙げられています<sup>42</sup>。しかし、これは一部の国にとっては資金不足を補い影響力を拡大するチャンスになるかもしれません。ウクライナ戦争やハマスとイスラエル間の戦争、貿易関税や制裁措置、異常気象、そして新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックといった最近の地政学的现象は、グローバルに事業を展開する企業に多大な負担を強いています。

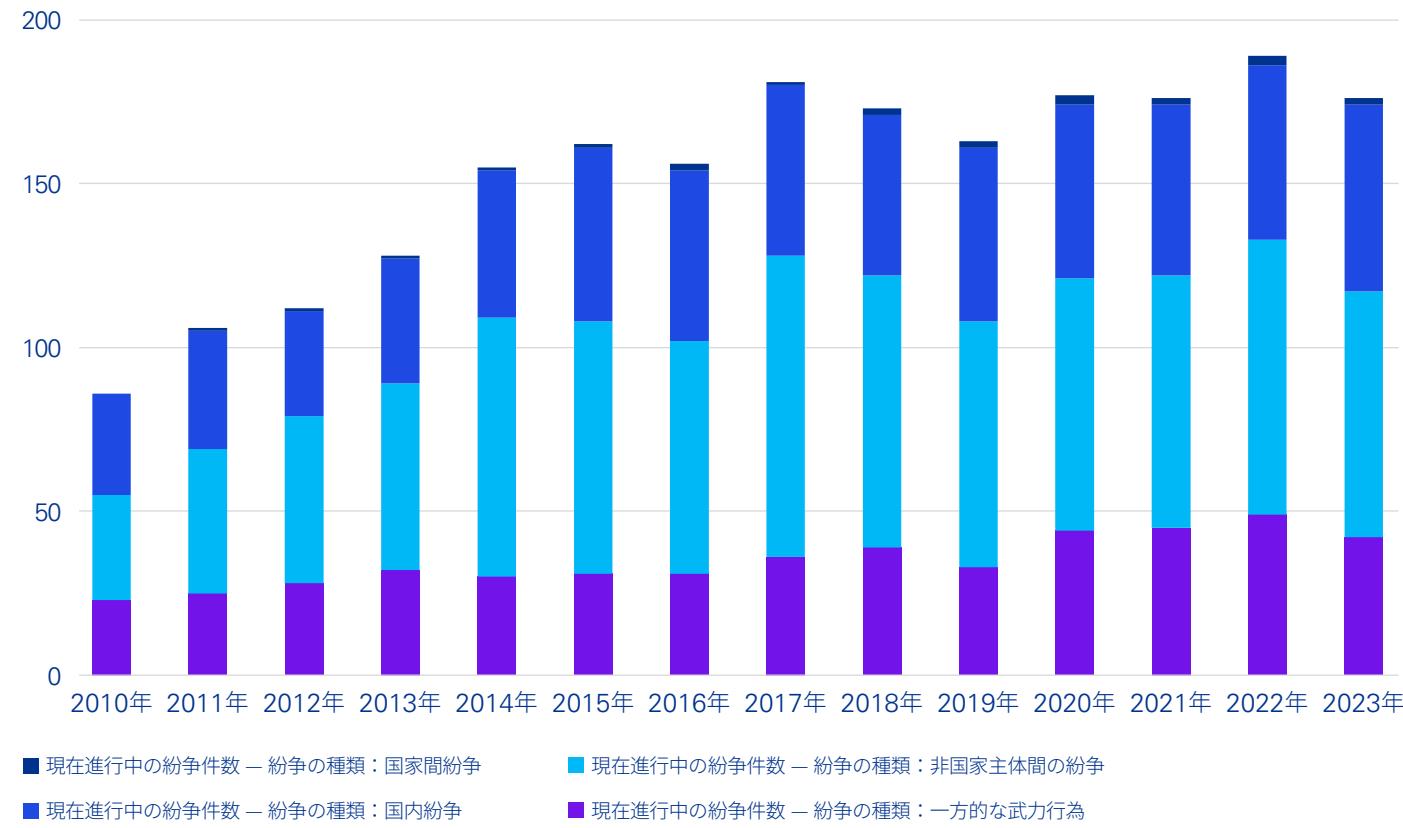
ユーラシア・グループの『Top Risks 2025』は、報復関税、輸出管理、制裁措置が破壊的な世界貿易戦争を引き起こす可能性を指摘しています<sup>43</sup>。重要なサプライチェーンが破壊され、貿易の流れが妨げられ、世界中の企業と消費者のコストが上昇するかもしれません。

中東では、イスラエルといいくつかの武装組織(ハマス、パレスチナのイスラム聖戦、レバノンのヒズボラ、イラクのシーア派民兵組織、イエメンのフーシ派など)、そしてイランとイスラエルの間で紛争が続いている。アサド政権崩壊によってシリア情勢の見通しは不透明となり、イエメンは不安定な状態のままであります。このような緊張は、2025年における地域的エスカレーションのリスクをもたらし、地域サプライチェーンの混乱や中東・欧州・北米における定期的なテロ攻撃を引き起こす可能性があります。

42 KPMGグローバルCEO調査2024、KPMGインターナショナル、2024年

43 Top Risks 2025、Eurasia Group、2025年1月6日

## 武力紛争の件数



出所：Uppsala Conflict Data Program and Peace Research Institute Oslo (2024) — Our World in Dataによるデータ処理

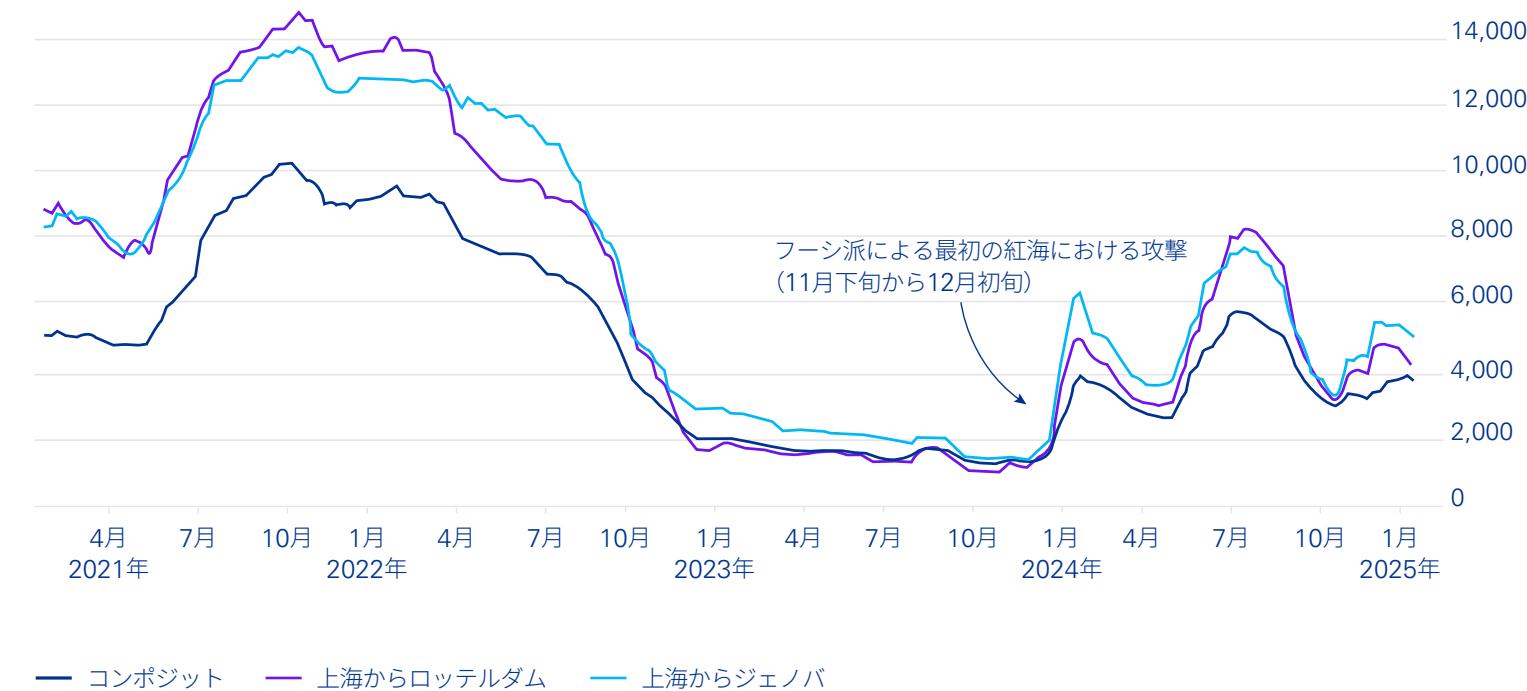
国内的・地政学的な圧力が重なり、サヘル地域、スーダン、ハイチ、ミャンマー、南シナ海が紛争の火種となる可能性があります。地政学的競争は、戦争や領土問題の国際的な解決を妨げ、国連安全保障理事会をはじめとする国際機関の有効性を脅かしています。この結果、扇動的な主体が軍事行動に出ることが助長され、紛争がさらに拡大する危険性があります。

右のグラフが示すように、海上運賃はCOVID-19のパンデミック時の極端な変動を経て、紅海における攻撃、パナマ運河の干ばつによる水不足、労働争議がもたらした重要港湾の稼働率低下などによって、再び不安定になっています。

新政権が現在進行中の紛争にどのように対処するか不透明であることを考慮すると、企業は将来に向けたさまざまなシナリオに適応できるよう準備しておく必要があります。たとえば、ドイツ企業がロシア由来のエネルギーへの依存度を下げるにつれ、価格は大幅に上昇し、収益性に影響を及ぼしています。ドイツの統計当局であるDestatis（ドイツ連邦統計局）は「2024年9月の時点でドイツの家庭はウクライナ戦争前より74%も高いガス代を支払っている」と発表しました<sup>44</sup>。

## 2024年初頭、紅海情勢悪化により世界の海上運賃が急上昇した

### 米ドル／40フィートのコンテナ



出所 : Drewry Container Index; Haver Analytics; Economist Intelligence Unit

<sup>44</sup> German households still pay 74 percent more for gas than before Ukraine war, Clean Energy Wire, 2024年9月30日



## 継続する変動に対処する

地政学的な対立は現在実際に起こっているリスクであり、常に監視が必要です。こうした緊張は、紅海（前ページのグラフ参照）、スuez運河、ホルムズ海峡、バブ・エル・マンデブ海峡、パナマ運河、台湾海峡、南シナ海、マラッカ海峡などの海運の要衝における脅威となっています。海上貿易は相互接続されているため、あらゆる混乱が世界中に伝播する可能性があります。

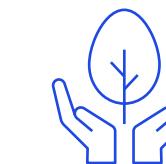
事業者は常に警戒を怠らず、限られた代替ルートに伴うリスクを評価しなくてはなりません。従来の貿易相手国間の関係は流動的になっており、グローバル企業はサプライチェーンへの影響を理解するために地政学的情勢を注意深く監視すべきでしょう。関税を回避し投資家を惹きつけるためには、友好的な国や地域とより緊密に連携することが重要でしょう。

自然災害やサイバー攻撃は、サプライチェーン、資産、インフラを大きく損なう可能性があり、海底ケーブルを破壊して通信ネットワークをダウンさせるという物理的な破壊も考えられます。サイバーセキュリティはすべての産業分野にとって大きな課題ですが、特に金融サービスは攻撃の対象になりやすいセクターです。通信のような重要な国家インフラの機能が停止すれば、企業や社会全体に大きな影響を及ぼすことになるでしょう。

テクノロジーの急速な進歩により、サイバー犯罪者や悪意のある国家主体がレガシーシステムに侵入することが可能になっています。

異常気象は、欧州のような歴史的に温暖な気候の地域でも発生する可能性があり、重要な製造部品や原材料の可用性を低下させます。当然のことながら、世界経済フォーラム（WEF）の『グローバルリスク報告書2025年版』においても、異常気象はトップリスクの1つとされています。10年先を見据えた場合、WEFが挙げる上位3つのリスクは、異常気象、生物多様性の損失・生態系の崩壊、地球システムの危機的变化と、すべて環境問題となっています<sup>45</sup>。紛争や気候変動による大量の移民は各国政府に負担を強いており、政治的緊張や抗議行動が社会不安に発展して事業やサプライチェーンが混乱する可能性もあります。

多くの国がグリーンエネルギーへの移行を試み、テクノロジー部門の成長を図っているため、バッテリー部品などの重要な資源をめぐる競争が激化してきています。私たちはアフリカで鉱物の「争奪戦」を目の当たりにしてきましたが、世界のリチウム埋蔵量の68%、銅埋蔵量の36%を占めるラテンアメリカでも同様のことが起きています<sup>46</sup>。



10年先を見据えた場合、  
WEFが挙げる上位3つのリスクは、  
異常気象、生物多様性の損失・生態系の崩壊、  
地球システムの危機的变化と、  
すべて環境問題となっています。

<sup>45</sup> Global Risks Report 2025、World Economic Forum、2025年

<sup>46</sup> Imports of critical raw materials from Latin America to support the European Union's independence from China、Polish Economic Institute、2024年1月17日



急速に成長する再生可能エネルギーのインフラに関する課題としては、資本へのアクセスと、特に欧州のような先進市場における計画・許認可が挙げられます。米国が関税引き上げを進め、米国バイヤー向けのソーラーパネルの価格は上昇していますが、太陽光発電テクノロジーにおける中国の優位性は続いています。KPMGのレポート『[Turning the tide in scaling renewables](#)』の調査によると、現在の市況は再生可能エネルギー産業に大きな影響を及ぼしていることがわかります。調査回答者の84%が、前述のような課題が再生可能エネルギープロジェクトの大幅な遅延や断念の原因になっていると述べています。さらに、再生可能エネルギー業界関係者の61%が、再生可能エネルギープロジェクトの規模拡大における大きな障害として、サプライチェーンに関するリスクを挙げています<sup>47</sup>。

地政学的緊張が高まる昨今、各国や地域は鉱物サプライチェーンを保護し多様化するために保護主義的な措置を採用しています。このような措置は、エネルギー、テクノロジー(特にAI)、および防衛産業の原動力となる重要鉱物を少数のサプライヤーに依存している多くの国に影響を与えます。ベトナム、インドネシア、マレーシアをはじめとする東南アジア諸国は、新たな供給源を求める動き(これにより大規模な原材料産業およびその関連産業が活性化される)から特に恩恵を受けています。

このような国々は生産規模を拡大しており、こうした新興地域が重要原材料の有力なグローバルサプライヤーになると見込まれます。

着実な経済成長は製品・資源の需要拡大につながり、エネルギー、食料、水資源、インフラ、住宅、テクノロジーに供給圧力をかけ続けることになります。世界銀行は、世界人口の増加、富の増大、新興国における欧米型食生活への移行によって、2030年までに食料需要が50%増加すると予測しています<sup>48</sup>。安定した給水の確保は危機的な状況に達しており、特に急速な都市化による農業用水の不足は深刻です。さらに、気候変動、汚染、自然破壊によって利用可能な土地、ポリネーター(花粉媒介者)、生物多様性が減少し、食料生産の悪化や地政学的な不安定をもたらすかもしれません。水不足は、農業関連企業のサプライチェーンを脅かし、製造業者への水の供給を減少させ、影響を受ける国の経済的・政治的不安定を拡大させる可能性があります。

66

**地政学的ストレスを生んでいる環境問題は炭素だけではありません。  
水へのアクセスと水質も、移民や食料、健康などの問題に影響を与えるため、地政学的緊張を引き起こす課題となってきています。  
水資源の優先順位付けは、今や国家および世界の安全保障にとって不可欠です。”**

**Mike Hayes**

Climate Change and Decarbonization Leader Global  
Head of Renewable Energy  
KPMGインターナショナル

47 Turning the tide in scaling renewables、KPMGインターナショナル、2023年

48 Transforming Lives Through Climate-Resilient Irrigation、The World Bank、2025年2月26日にアクセス



## グローバル企業にとっての機会

### サプライチェーンと製造を見直す

このレポートのセクション01「勢力図、経済の中心地、貿易体制における地殻変動」で述べたとおり、サプライチェーンが地政学的緊張、気候変動、資源獲得競争といった脅威にさらされている状況において、企業はより信頼性の高い代替調達戦略を展開することが必要です。地理的に近距離でシンプルなサプライチェーンは、フレンドシヨアリングとともに調達に大きな確実性をもたらすことができるでしょう。また、企業が製造の規模を拡大し多様化するために、特定の発展途上地域での製造を支援する低コストの資金調達を検討してもよいかもしれません。豊かな鉱物資源を有するアフリカの企業は、バリューチェーンの下流に投資することで、資源をさらに活用することができるでしょう。

循環型サプライチェーン、リバースロジスティクス、再利用、修理、リサイクルによって製品や原材料を「循環」させることは、資源採取への依存を減らすうえで重要な役割を果たすことができます。サーキュラリティは、「企業が製品や資源の管理を継続し、消費者はサービスとしての利用料を支払う」という所有権の移転を実現する斬新なビジネスモデルを生み出し、製品や原材料、資源のより効果的な利用を促進することができるでしょう。

このような措置によって、「直線的」な原材料の使用から収益確保を切り離し、資源価格の上昇や変動に対処することができます。KPMGが発表した循環経済に関するレポート『From talk to action』では、企業が中核的事業の優先順位に沿った包括的な循環型戦略を策定し、

あらゆる事業部門と機能を巻き込み、脱炭素化やリサイクルといった目標を実行可能かつ測定可能な目標に落とし込むことを推奨しています<sup>49</sup>。

### 効率的にグリーンなエネルギーを採用する

政府や企業は、持続可能なエネルギーへの移行とエネルギーの効率化を加速させ、エネルギー不足や価格変動の影響を受けにくくすることによって、エネルギー安全保障を強化することができます。新たな送電網や風力発電所、原子力発電も検討課題です。エネルギートランジション(ET)に積極的に投資している企業に勤める36カ国11セクターの上級管理職1,400人を対象とした広範な調査に基づくKPMGのレポート『エネルギートランジション投資調査2024』によると、3分の2以上(72%)の回答者が「高金利と地政学的変動にもかかわらず、ET資産への投資が急増している」と回答しています。一方で、75%が化石燃料エネルギーへの投資を継続しており、従来型エネルギーと再生可能エネルギーの混在がしばらく続く可能性を示しています<sup>50</sup>。実際、米国政府は化石燃料プロジェクトの拡大を表明しています<sup>51</sup>。

### サイバーセキュリティの強化

生成AIを含むサイバーセキュリティ技術に投資し、サイバー攻撃の脅威に対する従業員の意識を高めることは、組織のパフォーマンスに大きな効果をもたらすでしょう。潜在的なサイバー攻撃を特定し、攻撃された場合にも迅速に業務を復旧できる企業は、財務的影響や企業評価への影響を軽減し、顧客、従業員、サプライヤーからの信頼を維持することができます。

66

火災、洪水、ハリケーンなどは  
エネルギーインフラに壊滅的な影響を与えるため、  
物理的に強化しレジリエンスを  
高める必要があります。  
AIによる動的なモニタリングによって  
気象現象を予測することで、  
保護・修復措置を可能にし、  
エネルギー資産のレジリエンスを  
高めることができるでしょう。”

### Anish De

Global Head of Energy,Natural Resources and  
Chemicals  
KPMGインターナショナル

49 From talk to action : Paving the way for a circular economy in the consumer goods and retail industry. KPMGインターナショナル、2024年

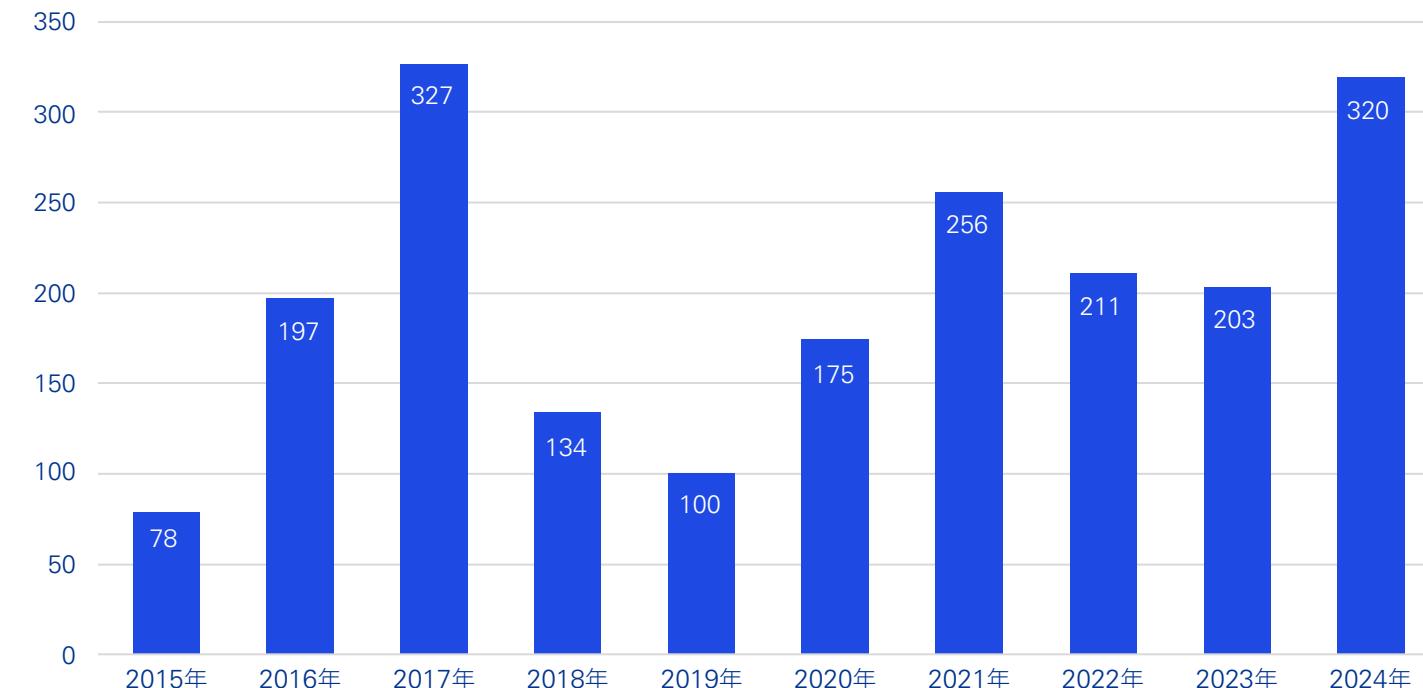
50 エネルギートランジション投資調査2024、KPMGインターナショナル、2025年

51 Unleashing American Energy, Presidential Action, The White House、2025年1月20日

## 気候変動から資産を守る

ビジネスリーダーにとって気候変動レジリエンスはますます重要な課題となっており、企業は強風、洪水、森林火災、干ばつに対する資産のレジリエンスを高めようとしています。たとえば米国では、右のグラフが示すように、気候変動による年間コストが幅広く上昇傾向にあります。このため、既存インフラの強化やより安全な場所での施設の新設に大規模な投資が行われることが見込まれます。企業はリスクに関する方針を定めてモニタリング体制を構築し、ソフトウェアを活用して気候モデリングを改善し、気候シナリオ評価や曝露リスクの定量化を行うことができます。

自然災害による世界の経済的損失 (単位: 10億米ドル)



出所: EM-DAT, CRED / UCLouvain (2024年) – 主に “Our World in Data” によるデータ処理、Clean Energy Wire



05

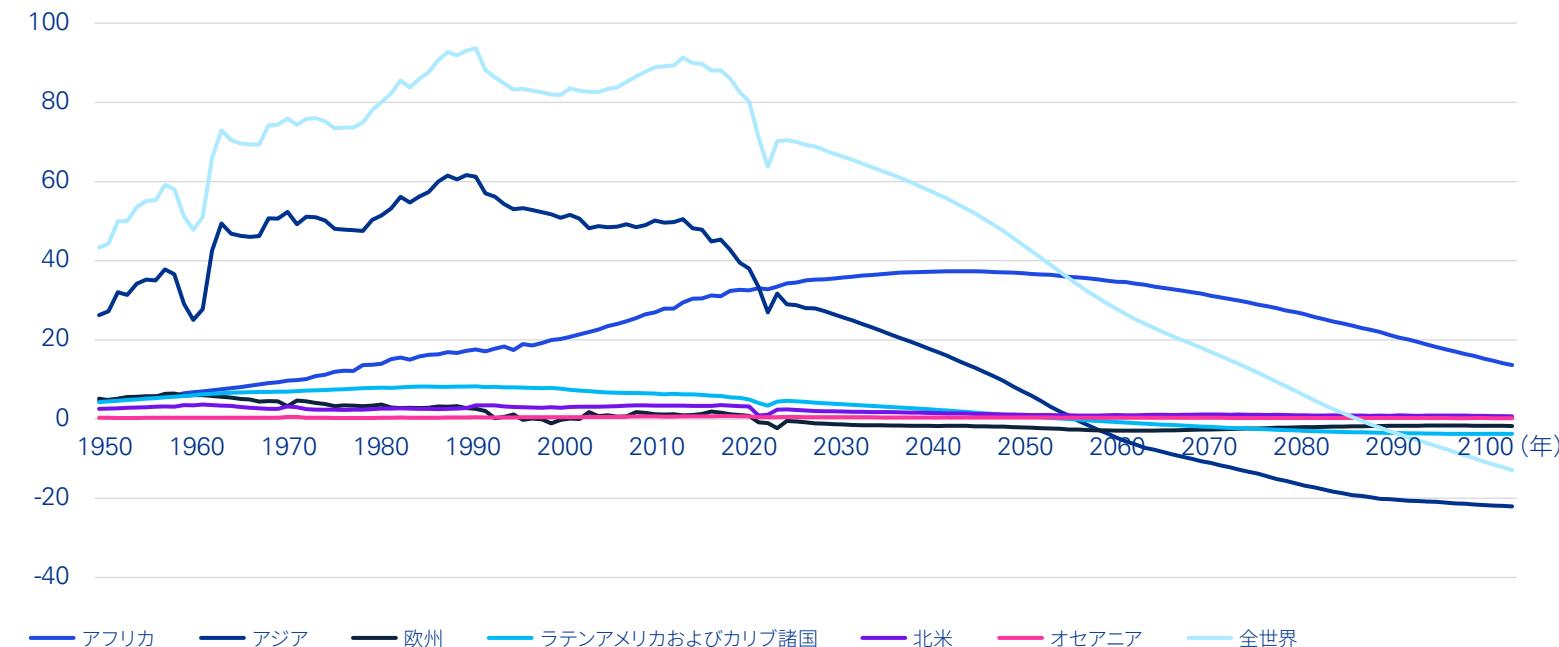
# 労働力に関する 人口動態的、技術的、 文化的な問題

労働者の志向の変化、文化戦争、AI統合、リスクリングが、  
労働力における変革に課題と機会をもたらします。

大量退職、出生率低下、移民流入への反感が先進国の人材プールの縮小をもたらす可能性があります<sup>52</sup>。ベビーブーム世代という人口動態上の「時限爆弾」は、熟練労働者が大量に退職することを意味しており、出生率低下と相まって後継者不足を引き起こすでしょう。また、移民問題が重要な政治的課題となっており、企業は人材プールの枯渇に直面し、これによりコストが押し上げられ、成長が抑制される可能性もあります。『KPMGグローバルCEO調査2024』においても、「退職する従業員数と、退職者に代わる熟練労働者の不足」が自社に影響を与える人材要因の第1位として挙げられています<sup>53</sup>。高齢化もまた、医療・社会保障制度を圧迫します。

教育制度や企業の研修部門は、継続的なリスキリングを必要とするテクノロジーの急速な変化への対応に苦慮しています。KPMGが主要な国と地域の4,000人の従業員を対象に調査を実施したレポート『Future of work』では、回答者の62%が、企業のスキルアップへの投資が入社、退職、在籍の意思決定に影響を与えると答えています。一方、自身の組織がリスキリングやスキルアップに積極的に投資していると答えた回答者は56%にとどまりました<sup>54</sup>。

### 人口動態 (単位: 100万人)



出所: EM-DAT, CRED / UCLouvain (2024年) – 主に “Our World in Data” によるデータ処理、Clean Energy Wire

52 Fertility statistics、eurostat、2025年2月

53 KPMGグローバルCEO調査2024、KPMGインターナショナル、2024年

54 Future of work、KPMGインターナショナル、2023年

企業はスキルに投資するだけでなく、従来型の直線的なキャリアパスを必ずしも求めいない若い世代にとって魅力的な企業文化や機会を提供すべきでしょう。学校中退者や学卒者が、ギグエコノミーや新興の「クリエイター」エコノミー（講義、ブログ、Vlog（ビデオブログ）、サブスクリプション、メンバーシップ、商品などを創出・生産し、それをプラットフォームを通じて消費者に直接販売する個人で構成される経済圏）におけるキャリアのために、ある業務で経験を積むことや、専門的な職に就くことを放棄することは珍しくありません。同時に、国によっては大学の学費の高さが、学生達に高等教育の価値を疑問視させています。

生成AIや自動化といったテクノロジーは、より多くの事務管理業務を代行することによってスキルギャップを埋める大きな可能性を秘めています。ただし、官僚的な公的機関の場合は、雇用契約上の制約から人員を機械に置き換えることが難しい場合もあります。テクノロジーを最大限に活用することも課題であり、地域やセクターによってはAIを使いこなすスキルを持った人材が不足しています。『KPMG 2024 China CEO Outlook』では、企業がビジネスの改革に適した人材の確保に苦慮しており、自律的な知識とITの専門性を統合できるような人材が不足していることが明らかになっています<sup>55</sup>。オーストラリアだけでも、エネルギー転換を実現するためには、クリーンエネルギー分野の労働力として2033年までに20万人以上（現在より30%増）の労働者を追加する必要があります<sup>56</sup>。



ある研究では、COVID-19のパンデミックの間、レジリエントな労働者の生産性は他の労働者より31%高かったことが明らかになっています。このような調査結果は、従業員の福利厚生に配慮することが、レジリエンス・生産性・定着率への投資として有効であることを浮き彫りにしています。



オーストラリアだけでも、エネルギー転換を実現するために2033年までに**20万人**以上（現在より30%増）の労働者をクリーンエネルギー分野に追加する必要があります。

55 KPMG 2024 China CEO Outlook, KPMG中国、2024年

56 Working Future, The Australian Government's White Paper on Jobs and Opportunities, Commonwealth of Australia、2023年



## グローバルモビリティ（国際的な人事異動）への圧力

グローバル化した世界において、転勤・駐在を担うモバイルワーカーは従来、市場を拡大する企業にとって資産でした。しかし、地政学的緊張が企業の国際的な人事異動の運用に大きな負担を強いています。駐在員、出張者、あるいは永続的な転勤者の別を問わず、国境を越えて従業員をシームレスに移動させる能力は、移り変わる政治情勢、ビザ制限政策（就労配偶者を含む）、感染症のパンデミックによる極端なロックダウン措置、突然の国境閉鎖によって著しく妨げられる可能性があります。KPMGが実施した『2024 KPMG Global Mobility Benchmarking Survey』の回答者は「従業員を転勤させる際の主な課題の2つは、雇用法の遵守（63%）と移民法の遵守（35%）である」としています<sup>57</sup>。地政学的な事象の影響を受ける地域では従業員が雇用の安定と安全に懸念を抱く可能性があるため、企業は人材を惹きつけ、維持するための戦略を調整する必要があるかもしれません。KPMGのレポート『Mobility Matters』で論じられているように、グローバルに異動する従業員を抱える組織には、潜在的なリスクを抱える従業員の安全対策と撤退戦略、そして税制や移民法といった規制の変更への迅速かつ柔軟な対応が必要です<sup>58</sup>。

<sup>57</sup> 2024 KPMG Global Mobility Benchmarking Survey、KPMGインターナショナル、2024年

<sup>58</sup> Mobility Matters、KPMG米国、2023年

<sup>59</sup> KPMGグローバルCEO調査2024、KPMGインターナショナル、2024年

<sup>60</sup> KPMGグローバルCEO調査2024、KPMGインターナショナル、2024年

<sup>61</sup> Return To In-Person Work、Presidential Action、The White House、2025年1月20日

## グローバル企業にとっての機会

### ダイナミックで適応力のある労働力を形成する

継続的に学習できる環境を作るためには、スキルアップ、バーチャルラーニング、組織の再設計に投資する必要があることを企業のリーダー達は認識しています。スキル不足に対応するために、『KPMGグローバルCEO調査2024』の調査対象者であるCEOの80%が「自身の組織は、将来的にも人材を確保するために、地域社会における能力開発と生涯学習に投資すべきである」と感じています<sup>59</sup>。テクノロジーはこのような転換に大きな役割を果たすことができ、リモート学習でも対面研修でも、新しいスキルの習得を容易にするでしょう。ワークフォースシェイピング（Workforce Shaping）とは、従来の固定されたフルタイムの役割に頼るのではなく、社内外の人材をタスクや機会に適合させることで、刻々と変化する需要に適応することを意味しています。

### バランスの良いハイブリッドな職場環境を育む

ハイブリッドな職場環境を創出することは、労働者に対して、各々に合った方法で仕事とプライベートを両立できる柔軟性を与えるうえで大きな焦点となっています。このような適応性は、変化する仕事の力学に直面した際に、組織のレジリエンスに対する安心感を従業員にもリーダーにも与えることができます。一方で、企業は強力かつ機能的なチームを編成する必要もあり、このためには従業員同士が直接顔を合わせないと困難な場合もあります。

『KPMGグローバルCEO調査2024』によると、興味深いことにCEOの83%が今後3年以内のオフィス出社への完全回帰を見込んでいます。これは2023年の64%から上昇しています<sup>60</sup>。2025年1月に発令された米国大統領令はリモートワークの終了を指示しており<sup>61</sup>、ハイブリッドワークはもはや当たり前のものではなく、企業はさまざまな従業員や社会全体からの期待に応えるために微妙なバランスをとりながら調整していくなければならないでしょう。

### モバイルワークフォースをグローバルに活用する

不安定な状況下では、グローバルモビリティの専門家の役割が極めて重要になります。彼らは、従業員が適切な出入国書類を準備し税制を遵守したうえで、各国を容易に出入国できるようにならなければなりません。このためには機動力と卓越した危機管理能力が必要であり、地政学的シフトを先見性をもって予測し、盤石な緊急時対応策を策定する必要があります。このような措置によって、従業員を守るだけでなく組織運営上のレジリエンスとグローバルな事業展開を維持し、変化し続ける世界において人材を惹きつけ確保することができます。



## 従業員価値提案の刷新

従業員の期待が変化するなかで、組織は従業員価値提案 (EVP) を再考することによって変化に適応することができます。KPMGのレポート『The future of HR : From flux to flow』によると、人事担当上級管理者にEVPの最も重要な側面について尋ねたところ、「公正な給与よりも企業文化、価値観、目的を優先している」という回答が得られました<sup>62</sup>。このような考え方は、従業員が特定のカテゴリーや職務に縛られることなく休暇取得やパートタイム勤務を選択できる、新しいタイプのキャリアパスにつながる可能性があるでしょう。

ギグエコノミーの一環として、独立した業務請負業者として働くことを選択する人も増えています。こうした働き方は、組織と労働者の双方に柔軟性をもたらし、特定のプロジェクトについて適切なスキルを一定期間確保するのに役立つでしょう。2023年末にギグエコノミーの規模は3.7兆米ドルに達しました<sup>63</sup>。人事研修は技術的または専門的なスキルに限定されるべきではありません。最近の研究では、ソフトスキル(効果的なコミュニケーション、アサーティブネス、チームワーク、適応力などの対人関係スキル)の研修の結果、わずか8カ月で250%の投資収益率が得られたことが明らかになっています<sup>64</sup>。

## AIと人間の統合

AIと人間の労働力の統合は、人材ギャップを埋めるうえで有望です。KPMGのレポート『Future of work』によると、従業員の3分の2 (66%) が、「今後3年間にテクノロジーによって生産性が向上する」と予想しており、4分の1近く (24%) が、「テクノロジーによって自身の仕事の半分は自動化できる」と考えています<sup>65</sup>。企業は、これを「コスト削減の手段」ではなく、「AIマインドセットによって労働力を再構築し、役割を再設計してイノベーションと成長を促進する機会」と捉えるべきでしょう。

## レジリエンスとウェルビーイングを重視する

COVID-19のパンデミックのような最近の出来事によって、労働者のウェルビーイングの重要性が浮き彫りになりました。ある研究では、「パンデミックの間もレジリエントな労働者は苦境や逆境から立ち直ることができた。そしてレジリエントでない労働者より生産性が31%高かった」という結果が出ています<sup>66</sup>。このような調査結果は、従業員のウェルビーイングに配慮することが、レジリエンス、生産性、定着率への投資として有効であることを明確に示しています。

66

グローバルに異動する労働力の管理は、かつてないほど難しくなっています。  
企業は目まぐるしく変化する  
規制や地政学的環境に機敏に対応し、従業員の安全を確保しながら  
イノベーションと生産性を維持しなければなりません。”

### Marc Burrows

Head of Global Mobility Services  
KPMGインターナショナル

62 "The future of HR : From flux to flow", KPMGインターナショナル、2022年

63 "Global gig economy reaches \$3.7 trillion", Staffing Industry Analysts、2025年1月2日

64 Quiet Firing : What It Is and How to Stop Doing It, Gallup、2022年11月18日

65 Future of work, KPMGインターナショナル、2023年

66 "Resilient Companies Show Higher Revenue Growth, More Innovation and Less Employee Burnout, According to New Research From BetterUp", BetterUp press release、2020年8月31日



# 地政学リスクを管理するための 戦略的提言

リスク	対応策	独立取締役会の選択肢	上級管理職の選択肢
1. 勢力図、経済の中心地、貿易体制における地殻変動	地政学的リスク管理を転換する	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層は、地政学的・経済的な変化や世界的混乱に関連するリスクに対処できるよう準備する。これには、新たな政策イニシアチブが2025年以降の企業戦略に及ぼす潜在的影響を理解することが含まれる。</li> <li>取締役会は地政学的リスクに対する組織の評価を定期的に見直し、更新する。これには、世界の政治情勢とその潜在的な影響について常に情報を把握しておくことが含まれる。</li> <li>さまざまな地政学的結果に備えてシナリオプランニングを実施する。これは、取締役会が潜在的なリスクと機会を理解し、情報に基づいた意思決定を行ううえで有効である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略目標に沿った地政学的リスク管理に対するビジョンを策定する。地政学的リスクを「価値をもたらす資産」として位置付けるため、このビジョンを組織のあらゆる階層に伝達し、統一的なアプローチを確実にする。</li> <li>地政学的動向の監視・分析を専門に行うチームまたは機能を設置する。このチームは、戦略的意思決定に役立つよう、定期的に最新情報とインサイトを経営幹部に提供すべきである。</li> <li>定期的にシナリオプランニングとストレステストを実施してさまざまな地政学的事象の潜在的影響を評価し、脆弱性を特定して危機管理計画を策定する。</li> <li>業界団体や国際機関を含む主要なステークホルダーと関わり合い、地政学的動向について常に情報を把握し、自社の利益を守る。</li> <li>地政学的な混乱時および混乱後も組織が業務を継続できるよう、事業継続計画を策定し、定期的に更新する。計画には、リモートワーク、代替供給源、クライシスコミュニケーションなどの戦略を含めるべきである。</li> </ul>



リスク	対応策	独立取締役会の選択肢	上級管理職の選択肢
<b>2. 複雑で断片化された規制・税制環境</b>	<b>コンプライアンス、イノベーションおよび透明性のバランスがとれた機動力ある経営姿勢を確立する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGのリーダーとなるのか、スマートフォロワー（賢い追随者）となるのか、それとも単に規制を遵守するにとどまるのかを判断する。判断にあたっては消費者、従業員、広範なステークホルダーの期待に基づくこと。</li> <li>規制および税制をリスクと戦略に組み込み、それらと長期目標との整合性を確保する。新規の、または更新された要件に対する経営層の準備状況をモニタリングする。</li> <li>ステークホルダーとの信頼関係を構築し、自社の評判を高めるために、税務・規制に関連した報告における透明性を確保する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>税制・規制への配慮を組織の戦略計画および報告のプロセスに組み込む。</li> <li>ESG報告要件に関する知識を組織全体で高め、コンプライアンスを強化する。</li> <li>財務・税務・規制に関する報告をり合わせ、組織の業績に関する包括的な見解を提供する。これにより、投資家やその他のステークホルダーとの信頼関係を構築することができる。</li> </ul>
<b>3. 急速に変化し政治化するテクノロジー環境</b>	<b>フレキシブルで未来に適合するテクノロジーアンフラを構築する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家安全保障政策との整合性を確保するため、主要な政治・規制関連のステークホルダーとのコミュニケーションを図る。</li> <li>自社のAI導入と活用に関するガバナンス体制を注意深く監視する。それに伴い、自社のAI戦略と関連リスクを理解し、データガバナンスとサイバーセキュリティのフレームワークがデータ関連リスクの増加・高度化に遅れず対応していることを確認する必要もある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家安全保障上の要請に沿った技術戦略を策定し、政策の変化やサプライチェーンの混乱に対応できるだけの柔軟性を確保する。</li> <li>AIの倫理的利用のための明確なガイドラインとガバナンス体制を確立する。定期的なリスク評価とモニタリングを実施し、倫理基準と規制要件の遵守を確実にする。</li> <li>データのプライバシーとセキュリティを最優先とし、サイバー攻撃やデータ漏洩を防ぐための厳格な対策を実施する。これは、AIに関するリスクを軽減し、ステークホルダーとの信頼関係を構築するうえで役立つ。</li> </ul>



リスク	対応策	独立取締役会の選択肢	上級管理職の選択肢
4. サプライチェーン、アセット、インフラに対する複合的脅威	レジリエントな調達・サプライチェーン戦略を策定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要な原材料や製品については、複数の供給源開発を組織に促す。</li> <li>地理的依存性を低減させサプライチェーンのサイクルタイムを短縮するために、ニアショアリングの実現可能性を評価するよう経営層に求める。これにより、地政学的リスクに対するレジリエンスを高めることができる。</li> <li>サプライヤーやその他のステークホルダーとのパートナーシップの確立を推進し、新たな調達機会を模索し、現地調達を活用する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要な原材料や製品について複数の供給源を開発する。</li> <li>地理的依存性を低減してサプライチェーンのサイクルタイムを短縮するために、ニアショアリングの実現可能性を評価する。</li> <li>パートナーシップの確立を推進し、新たな調達機会を模索し、現地調達を活用する。</li> <li>サプライチェーンの地政学的リスク管理に関する包括的フレームワークを構築し、これを実践する。</li> <li>サプライチェーンを正確にマッピングして重要なサプライヤーや潜在的な障害ポイントを特定し、混乱の兆候を早期に検知することによって、透明性を高める。</li> <li>地政学的リスクに対するレジリエンスを強化するために、他の組織や業界パートナーと戦略的提携関係を構築する。</li> </ul>
5. 労働力に関する人口動態的、技術的、文化的な問題	地政学的压力に積極的に対処するために、将来の労働力のかたちを具体化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルアップとリスキリングに対する取組みを含む包括的な人材管理戦略の策定を推進する。これにより、企業は将来の課題に対処するうえで必要なスキルを確保することができる。</li> <li>優秀な人材を惹きつけ維持できるようなインクルーシブな企業文化を実現する。これには、インクルージョンを重視し継続的な学習を支援する職場環境の創出も含まれる。</li> <li>経営層の後継者育成計画と人材開発を継続的に重視する。自社が将来のリーダーを着実に確保し、人材管理戦略が自社の長期目標と合致していることを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内外の能力を常にビジネスニーズに合致させる。</li> <li>全従業員が「自身が大切にされている」と感じ、専門能力開発とキャリアアップの機会が従業員全員に平等に与えられる企業文化を創出する。こうした企業文化実現のためには、メンターシッププログラム、リーダーシップ研修、明確なキャリアパス提示などが含まれる。</li> <li>組織の従業員能力と戦略的目標との整合性を図る。人材不足に対処し将来の課題に備えるため、スキルアップ、リスキリング、グローバルモビリティに対する取組みに投資する。</li> <li>事業を展開する国の移民動向の変化に対応した採用戦略を策定する。新たな人材源にも転換できる柔軟性を確保する。</li> </ul>



# 結論

## 生き抜くための地政学的管理

地政学的変化による激しい逆風は、今後数年間は収まりそうにありません。地政学的な不安定さがニューノーマルとなるのであれば、企業は地政学的リスクを脅威としてだけでなく資産として扱い、リスク管理を戦略的目標と整合させるべきでしょう。このレポートで取り上げた5つの主要なリスクに対処する際に、組織では潜在的な悪影響とチャンスの両方を評価する必要があります。

- 01** 勢力図、経済の中心地、貿易体制の構造的变化は、新たな地域の方針転換、サプライチェーンの現地化、そして新たな投資先の開拓につながります。
- 02** 複雑で断片化された規制や税制環境に直面している企業は、モニタリングと対応力を強化し、グリーン・トランジションのプラスの面を見極めることでその環境に適応すべきです。
- 03** 急速に変化し政治化するテクノロジー環境においては、ITインフラのフットプリントの見直し、信頼性の高いAI活用、サイバーセキュリティの強化、エネルギー効率の向上などが求められます。
- 04** サプライチェーン、アセット、インフラに対する複合的脅威に対応するためには、循環型サプライチェーンやレジリエントなインフラといった代替的調達戦略が必要です。
- 05** 企業が労働力に関する人口動態的、技術的、文化的な問題に対処するためには、従業員価値提案の再考、AIと人間の統合、そしてモビリティ管理の改善が必要です。



# 調査方法

本レポートは、複雑な地政学的リスクの情勢を乗り切るための実践可能なインサイトと実用的な助言をビジネスリーダーに提供し、幅広い傾向とともにリーダー達の含蓄のある経験を把握することを目的とし、以下の3段階のアプローチに従って作成されました。

## 1. インサイトの生成

- KPMGのさまざまなネットワークに広く地政学的リスクのデータを募り、それを検討し、企業が直面している課題と機会の実例を提供しています。
- 多岐にわたるグローバルセクターを担当している100名以上のKPMGのプロフェッショナルにインタビューを行いました。インタビューでは、地政学的リスク管理の詳細と、リスクを乗り切るために企業が採用している戦略に焦点を合わせました。
- 2025年1月、私たちは、ユーラシア・グループが発表した2025年に予測されるリスクの概要を記した『Top Risks 2025』を分析しました。この分析は、KPMGのビジネスを重視した見通しを補完するマクロ的な視点を提供しています。ユーラシア・グループが選定したリスクとして、グローバルガバナンスの低下、米中競争の激化、経済的分断の拡大、西側主導の国際秩序へ挑戦するためのロシア、イラン、北朝鮮といった国家間の協力などが挙げられています。
- KPMGのレポート、文献、学術論文、業界報告書、国際的組織の刊行物などの二次調査に基づき、追加的なデータ収集も実施しました。このプロセスは、私たちの見解を文脈化し知識のギャップを特定するために用いられました。

## 2. 内容の作成

- 2024年10月から2025年2月にかけて、20カ国以上から集まったKPMGのさまざまなセクターの寄稿者とともにワークショップを開催し、調査とインタビューから得られたインサイトについて話し合いました。このグループは、KPMGの地政学分野の専門家、グローバルセクターのヘッド、および複数の業界の代表者によって構成されました。グループは、いくつかの基準でケーススタディを評価し、このレポートで取り上げる事例を選びました。
- その他の内容と戦略的提言は、体系化されたプロセスに従ってワークショップにおいて作成されました。

## 3. 検証

- 執筆者および寄稿者がケーススタディとその情報を検証しました。
- その結果作成されたこのレポートの内容は、追加された寄稿者によるレビューと評価を受けました。
- このレポートの執筆者および寄稿者は、地政学的リスク管理、監査、税務、コンサルティング、分析の分野で豊富な経験を有し、システム変革および統合、ガバナンス、オペレーション、データおよびテクノロジー、労働力、規制遵守など、さまざまな専門分野を網羅しています。

## KPMGインターナショナルとユーラシア・グループ

KPMGインターナショナルは、世界有数のグローバルな政治的リスク調査・コンサルティング会社であるユーラシア・グループと提携し、企業が地政学的課題に対処するための戦略を策定しています。この提携によってKPMGのプロフェッショナルは、100を超える国と地域に分析师を有するユーラシア・グループの政治に関するインサイトと、KPMGのメンバーファームによるクライアントのビジネスに関する根本的な理解とを、マクロな視点から精緻な分析に至るまで、結びつけることができます。



# 執筆者紹介



**Stefano Moritsch**

Global Geopolitics Lead  
KPMGインターナショナル

イタリア生まれ。スイスおよびフランスで教育を受け、移住先のオーストラリアでは軍役に就きました。Global Geopoliticsのリードとして、ビジネスへの地政学的影響に関するインサイトを提供し、メンバーファームのクライアントが政治的リスクに対処し不安定な世界でビジネスチャンスを見出せるよう支援しています。国際関係、外交、国際法の学歴を有し、オーストラリアで8年間にわたり、世界各地の企業、業界団体、政府系クライアントを政策・政府関連戦略に関して支援した後、2022年にグローバルな職務に就きました。

KPMG参画以前は、ジュネーブの国連EU代表部で多国間外交に携わり、国際通商法の学術研究者としても活躍しました。



**Isha Goyal**

Assistant Manager  
KPMGインド

KPMGインドでGlobal Geopoliticsのリサーチリードを務めています。また、同部門のリードと緊密に連携し、地政学的動向とそのビジネスへの影響に焦点を当て、クライアント別にカスタマイズしたブリーフィングを作成・提供しています。地政学的な事象をモニタリングし、それらがクライアントに与える影響の調査および分析をサポートしています。さらに、販売機会の拡大や戦略的エンゲージメントを実現するためのメンバーファーム支援における直接的なサポートも行っています。KPMGでの在職期間は約10年になります。地政学を担当する前は、綿密な二次調査や計画策定・業績・パイプラインに関するデータ分析を通じて、セールスイネーブルメントに関するインサイトを提供し、セクターチームや会計チームをサポートしてきました。



**Merriden Varrall**

Partner, Geopolitics Hub  
KPMGオーストラリア

Merriden Varrall博士はKPMGオーストラリアのGeopolitics部門を率いています。この職務において、企業が複雑なグローバル地政学的環境を理解し、乗り切ることができるよう支援しています。グローバル、リージョナル、ローカルなレベルの地政学的動向についてビジネス関連のインサイトを提供し、クライアントと協力してリスクを特定し、それを軽減しチャンスを増やすための戦略を策定しています。中国駐在の元国連外交官としての経験を有し、地政学、東アジア、中国の外交政策、オーストラリアと中国の二国間関係に関する解説者としても人気を博しています。2014年から2018年まではローウィ国際政策研究所の東アジアプログラムのディレクターを務めていました。研究所に入る以前は、国連開発計画(UNDP)中国代表事務所でアシスタント・カントリー・ディレクター兼シニア・ポリシー・アドバイザーを務め、中国の国際開発協力政策に取り組みました。



**Christy Lorgen**

Partner, Corporate Intelligence and Geopolitics  
KPMGノルウェー

グローバル・コーポレート・インテリジェンス・チームを率いて、取引やその他の場面で生じるサードパーティリスクや風評リスクの特定と軽減においてクライアントを支援しています。また、グローバルな職務として、KPMGの地政学的分析をクライアントに提供する取組みも主導しています。そのキャリアの大半をアフリカ研究に捧げており、長年、ロンドンやオスロにてクロールやK2でこの大陸を取り上げてきました。現在はKPMGでコーポレート・インテリジェンスを担当し、多くの法域や業界をカバーするグローバルな業務に取り組んでいます。彼女をはじめとするKPMGのコーポレート・インテリジェンス・チームのメンバーは、警察、法律、社会科学、工学などさまざまなバックグラウンドを持ち、国際的な経験も豊富です。



# 謝辞

本レポートは、主要な地域とセクターを担当し、サステナビリティ、税務、テクノロジー、監査、サプライチェーン、リスク、人材と変革、コンプライアンス、コーポレートサービスを網羅する世界中の100名以上のKPMGのプロフェッショナルによるサポートがなければ実現しなかったでしょう。また、ユーラシア・グループのMichael Sieburg氏には、グローバルアライアンス・パートナーシップおよびユーラシア・グループの専門家各位の参加を促すうえで貴重な支援をいただきました。ここに感謝の意を表します。彼らの協力によって私たちのリサーチの幅が広がり質も高められ、ステークホルダーの皆様に実用的であり広範な調査結果を提供することができました。Isabelle Allen、Henrik Anstorp、Jon Berry、Anish De、Lucy Eve、Francisco Uria Fernandez、Mark Gibson、Karim Haji、Mike Hayes、Christine Hilt、Kerry Jenkins、Suzanne Kuiper、Romain Liotard、Frank Pfaffenzeller、Nicole Porpiglia、Isadora Seixa、Graeme Thompson、Richard Threlfall、Brenda Walker、Anna van Pouckeの貢献に対し心より謝意を表します。また、マーケティングチームのLyndie Dragomir、Aaron Smith、Lindsay Wagner、Lea Mestraudによるプロジェクトマネジメントに関する助言およびコンテンツやデザインに関するサポートに対し、深く感謝します。(敬称略)



## KPMGのリスク対応能力に関するアナリストの評価

### Verdantix

KPMGは、Verdantix社による調査レポート『Market Perception Trend: Risk Consulting Providers 2023』の複数のカテゴリーにおいて上位を獲得しました。ブランドパーセプション調査において、KPMGは「能力ランキング」および「ブランド認知度」でリスクコンサルティングファームの1位となりました。さらに、KPMGは「ブランド選好」においても、リスクコンサルティングファームの上位に挙げられています。

このレポートは、リスク管理戦略、ブランド選好、支出を形成する主な要因について、顧客の優先順位と要件の観点から深く掘り下げた調査を行っています。この調査のインサイトは、世界中の14業種のリスク担当上級幹部200名を対象としてVerdantix社が2023年に実施したグローバル企業リスクマネジメント調査から得られたものです。質の高いデータセットを確保するため、さまざまな業種・地域で事業を展開する年間売上2億5,000万米ドル以上の企業において取締役以上の役職に就いている上級幹部を対象としています。

## Source Global Research

KPMGはSource Global Researchのレポート『Perceptions of Risk Firms in 2023』の多数のリスクカテゴリーにおいて1位を獲得しました。

この調査レポートは、同社が実施した米国の顧客と潜在顧客のリスクコンサルティングファームに対する意識調査に基づいています。レポートでは、米国の上級顧客300名が主要なリスクアドバイザリーファーム16社についてどのように考えているかを明らかにしています。また、顧客がファームを認知し、取引先の候補に挙げ、その直接のクライアントになるまでの過程において、ファームに対する見方がどのように変わっていくかを検証しています。このレポートは、市場における各ファームのポジショニングや競争環境を理解するための一助となることを目的としています。詳細については以下をご参照ください。  
<https://www.sourceglobalresearch.com/> (英語のみ)

# 関連するKPMGのインサイト

Future of risk (英語のみ)



Navigating the forces of change in tax  
(英語のみ)



KPMGグローバルCEO調査2024





# お問合せ先

## KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

[kpmg.com/jp/kc](http://kpmg.com/jp/kc)



本冊子は、KPMGインターナショナルが2025年3月に発行した「Top geopolitical risks 2025 : Opportunities for businesses to navigate uncertainty with confidence」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、[kpmg.com/governance](http://kpmg.com/governance)をご覧ください。

本冊子において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2025 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C25-1040

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Top geopolitical risks 2025

Publication number: 139887-G | Publication date: March 31, 2025