

国際貿易と世界経済の 新しい現実

保護主義の台頭や安全保障上の懸念に揺さぶられる世界経済において、企業は如何にして生き残りを図るべきか？

はじめに： 地政学的なイベントが引き起こす国際貿易の構造変化

1989年にベルリンの壁が崩壊して間もなく、第二次世界大戦後40年以上続いた東西冷戦が幕を閉じた。民主主義を掲げる西側諸国と共産主義を掲げる旧ソ連圏の対立が終焉し、多くの国が新たに資本主義を導入した。また、世界貿易機関（WTO）が設立され、関税や非関税障壁の撤廃に伴いグローバル化が急速に進んだ。

しかし、直近の数年間において、国際貿易を取り巻く環境は急変した。2020年に世界を襲った新型コロナウイルスのパンデミックは、複雑化したグローバルサプライチェーンの脆弱性を瞬く間に露呈した。2022年のロシアによるウクライナ侵襲は、戦争という現実を再び世界に突き付けた。そして、2023年に勃発したイスラエル・ガザ紛争は、テロと宗教対立の恐怖を再燃させた。その間、米国と中国という二超大国の競争と対立も深まりを見せ、新たな地経学的な分断を引き起こしている。企業は、世の中の動向を如何にして捉え、激変する市場環境で競争力を維持すべきか、頭を抱えている。

本稿では、このような地政学的や地経学的な変化が、国際貿易にどのような影響を及ぼしているかを検証する。そして、これまでの「常識」が通用しない新たな環境において、企業がどのような形で効果的にリスク管理を行い、新たな機会を見出すことができるかを探る。

冷戦後の世界経済の統合の振り返り

冷戦終結後の30年間において、企業は、経済合理性の追求という大義名分を立て、新たな市場開拓とグローバルサプライチェーンの構築に奔走してきた。規模の経済とコストの最適化を実現しやすい拠点で生産を行うことが当たり前となり、一つの製品を作るために部品や中間品が多数の国を行き来するようになった。各国が特定の領域で競争

優位性を築こうとした結果、生産者の視点からは国と国の差別化が進んだと言える。一方で、消費者にとっては、時期や場所を問わず幅広い商品が手に入りやすくなったのも紛れのない事実だ。

2008年から2009年の世界金融危機後は、国際貿易の拡大のスピードは、それまでに比べると鈍化した。グローバル化の流れは止まらなかった。それは、企業が新たな成長機会を模索し、新興国市場への進出を加速したからだ。しかし、2010年代の後半になると、米中の対立と競争に象徴されるような地政学的緊張の高まりにより、将来の貿易の方向性について不確実性が増していった。新型コロナウイルスのパンデミックやウクライナ戦争は、この流れに拍車をかけ、企業は戦略性と慎重さを掛け合わせた経営の舵取りを求められるようになった。

しかし、国際貿易が縮小に転じたと考えるのは早計だ。世界の物品・サービス貿易額は、2022年に過去最高の32兆米ドルを記録し、2019年から27%も増加した¹。海外直接投資（FDI）の残高も、2019年の36兆米ドルから2021年には過去最高の47兆米ドルに増加している²。2023年には、貿易とFDIの拡大基調は、世界的なインフレの鈍化と需給調整等を受けて若干鈍化した。それでも、貿易は依然として金額と数量の両面でコロナ前の水準を上回っている³。

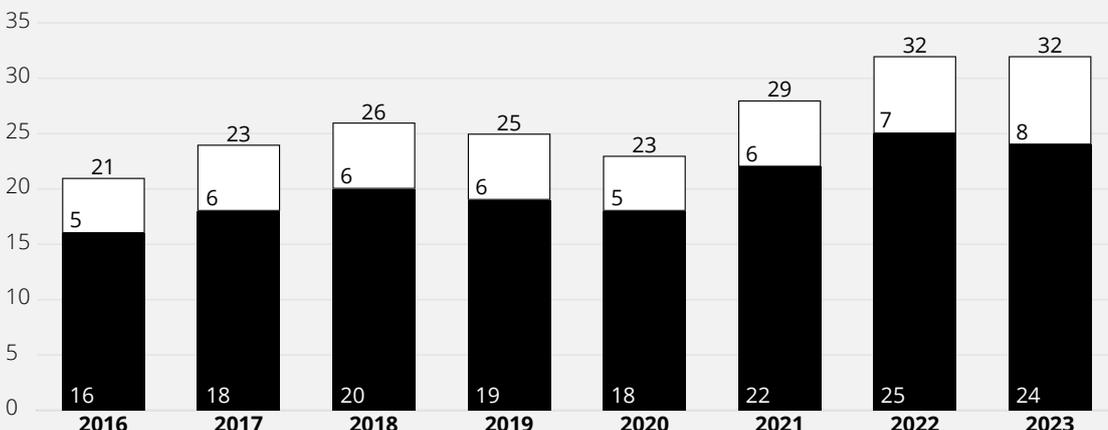
このような動向を踏まえ、今後数年間において国際貿易がどのように推移するかは未だ不透明である。これまでの貿易拡大は、冷戦後の経済自由化の流れに後押しされてきたが、前述したような貿易障壁は、ここ数年において露呈し始めたばかりだ。さらに、本稿でも述べる通り、世界の指導者の多くが安全保障と経済成長の両立という難題に直面し、保護主義的な政策に解を求める中、貿易の阻害要因が今後増える可能性は否定できない。

図表1

世界の物品・サービス貿易は、コロナ後に大きく成長している

世界の物品・サービス貿易額の推移（単位：兆米ドル）

● 物品 ○ サービス



備考：四捨五入により合計値が一致しない場合がある

出所：国連貿易開発会議（UNCTAD）[2024年]

第1節： 3つのアジェンダが引き起こす世界経済の構造変化

足元における国際貿易や投資の隆盛は、過去数十年にわたる急速な経済統合の結果であると言えるだろう。しかし、現在の世界経済においては、国家間の競争と対立の激化により大きな構造変化が起きており、それが今後の貿易動向にどのような影響を及ぼすかはまだ不透明だ。この構造変化には、大きく3つの要素が含まれている。

1. 安全保障と経済成長の戦略の融合による、国と企業の関係の複雑化
2. 先端技術の覇権競争の激化に伴う保護主義の台頭
3. 脱炭素社会の追求による国家間の依存関係の再編

本節では、これらの潮流を深掘りし、今後の国際貿易への影響について考察する。

1. 安全保障と経済成長の戦略の融合による、 国と企業の関係の複雑化

ここ数年において、世界の安全保障環境は著しく悪化した。ロシアによるウクライナ侵攻は、欧州だけでなく全世界の人々に衝撃を与えた。また、米国と中国の軍事的対立と経済競争も激しさを増している。このような実態を受け、各国政府は、自国の安全保障体制を見直し、防衛費の増額や軍事同盟の強化に取り組んでいる。欧州では、スウェーデンとフィンランドが北大西洋条約機構 (NATO) に加盟し、集団安全保障体制の堅持に向けた動きが強まっている。日本も、NATO 等の同盟との連携を深める他、防衛費を NATO 諸国と同水準の国内総生産 (GDP) 比2% まで倍増させる計画だ⁴。

安全保障と経済発展と貿易の密接な繋がりは、冷戦時代から取り沙汰されてきた。その関係性は、各国の経済面での相互依存体制がより一層深く複雑になった現在において、改めて注目されている。安全保障を巡る懸念が高まる中、先端技術を搭載した製品の全てが、防衛用途に活用される可能性が無いかといった視点で見られている。高性能な半導体を搭載したスマートフォンや、半導体製造に使われる産業機械などは、その最たる例だ。経済政策は、安全保障への影響を重視して立案されており、かつての経済合理性が最優先されていた時代からは大きく変わっている。

中でも、米国は安全保障政策と経済政策のベクトル合わせに最も大胆に取り組んでいると言える。その最大の特徴は、企業活動に制約を与える規制を次々に導入していることだ。例えば、電気通信や電子機器などの分野では、一部の外国企業を対象に米国内での事業活動を行うためのライセンス取得要件が厳格化されている。さらに、先端半導体の製造装置については、軍事上の対立国への輸出規制が設けられている。これらの取り組みの共通点は、海外への技術移転が米国の安全保障を脅かすことを阻止することを目的としていることだ。

一方で、欧州連合 (EU) と日本は、それぞれ独自の経済安全保障戦略を策定し、サプライチェーンの強靱化やサイバーセキュリティの強化等を進めている。具体的には、対内海外直接投資の厳格な審査や輸出管理強化を通じたリスク軽減措置、知的財産保護のための特許分類などが含まれる⁵。EUと日本の政策に類似点が多いことは、相互利益の追求のために同志国間が緊密に連携していることを示唆している。

さらに、この新たな環境の不確実性を助長しているのが、何をもって安全保障上の懸案事項と見なすかの基準が必ずしも明確でなく、政府の裁量に委ねられている場合が多いことだ。そのため、安全保障を担保するための政策や手段に大きなばらつきが生じる可能性がある。各国政府が異なる手段を取れば取るほど、様々な非関税障壁が乱立し、貿易政策がより制約的になるリスクが高まる。それは、過去30年間のグローバルイノベーションを象徴した開放的な政策からの大きな転換になると言えるだろう。

2. 先端技術の覇権競争の激化に伴う保護主義の台頭

世界経済の構造変化を引き起こしているもう一つの要因が、人工知能 (AI)、量子コンピュータ、バイオテクノロジーなどの先端技術の進化だ。これらの技術は、ロボティクス、次世代通信、脱炭素といった領域に応用され、経済と社会に対し多大な効果をもたらしはじめている。

先端技術において主導権を握る国々は、経済的だけでなく地政学的にも大きなメリットを得ることができるというのが新たな世の中の現実だ。主要国の政府は、ここ数年において新たな産業政策を相次ぎ発表し、自国に技術的な優位性がある分野で競争力を高めることに尽力している。例えば、米国、EU、日本の政策では、AI、再生可能エネルギー、半導体を共通して重点産業として定めている。産業競争力にも安全保障にも重要なこれらの技術を、3つの政府が揃って戦略上重要だと訴えていることは、決して偶然ではないだろう。

さらに特筆すべきなのは、民間企業の研究開発や生産活動を支援するために、大規模な補助金や税金優遇制度が導入され、政策実現に向け多額の公的資金が拠出されていることだ。米国では、「インフレ抑制法 (IRA)」の下でエネルギー安全保障や気候変動対策の分野に3,690億ドル⁶、「CHIPSおよび科学法」の下で半導体産業に527億ドルの予算が承認されている⁷。EUでも、「欧州半導体法」の下で、半導体産業の強化に向け官民あわせて総額430億ユーロが動員されることが見込まれている⁸。

ここにきて、産業政策の重要性に改めて視線が注がれていることは、競争の原理が経済合理性と比較優位性の追求から、高付加価値と絶対優位性の追求にシフトしていることを如実に表している。無論、このような政策主導型の経済発展については、保護主義的で非効率であり、過去30年にわたり経済成長を支えてきた自由市場主義に逆行するという批判も存在する。他方で、政府による優遇策の導入後に、米国、

欧州、日本などで数多くの大型投資案件が発表されているのも事実である。これまでのところは、新しい産業政策は、期待された効果を一定は発揮しているという見方もできるだろう。

3. 脱炭素社会の追求による国家間の依存関係の再編

世界経済の構造変化を引き起こしている3つ目の要因は、脱炭素社会の追求と環境負荷が低いクリーンエネルギーへの移行だ。各国は、世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて1.5°C以内に抑えるという共通の目標に向け、様々な取り組みを実施している。現時点では、依然として化石燃料がエネルギー生産の大部分を占めているが、太陽光、風力、水素などの再生可能エネルギーや、原子力や地熱などの代替エネルギーの採用も徐々に進んでいる。

さらに、近年の地政学イベント、特にウクライナ戦争は、地産地消型の再生可能エネルギーを環境保護だけでなく安全保障の観点からも取り入れる喫緊性を高めている。しかし、それは一筋縄では行かない。世界中で「グリーン経済」への移行が進む中、蓄電池、太陽電池、風力タービン等の先端技術製品の製造に必要な重要鉱物の需要が急拡大しているからだ。これらの鉱物資源は、産出や加工が可能な場所が特定の国や地域に偏在しており、多くの国にとって新たな悩みの種になっている。つまり、クリーンエネルギーの採用を急げば急ぐほど、特定の資源国と新たな依存関係が構築されるという「グリーンジレンマ」が生まれるのだ。

このような実態は、世界の貿易と投資におけるパワーバランスに大きな影響を与えている。やはり顕著なのは、資源国の影響力の拡大だ。例えば、中国は、太陽光パネルと風力タービンの生産で世界をリードするが、この競争力は、戦略の実行力だけでなく、原材料となるシリコンやレアアースを国内で保有していることにも起因している。また、インドネシアでは、世界最大級の鉱石埋蔵量を誇るニッケルを一つの柱とした産業政策を立て、電気自動車用のニッケル含有電池の関連産業に多額の投資を呼び込んでいる⁹。

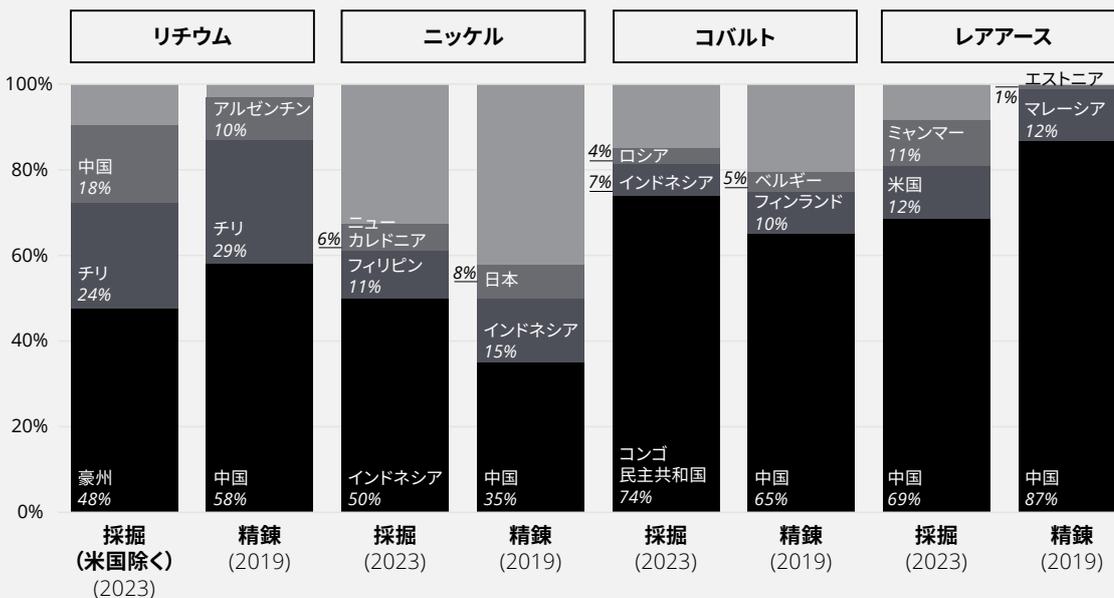
世界の貿易と投資のパターンは、製造品やサービスの生産地や最終消費地だけでなく、資源や原材料の原産地にも影響される。企業にとって、製造や組立工程を複数の地域に分散するのは現実味のある話だったとしても、原材料確保や調達といったサプライチェーン上流の工程を分散するには限界もある。脱炭素社会の実現が、特定の重要鉱物に依存しているという事実は、世界各国の安全保障や技術革新を巡る取り組みにも大きな影響を与えている。

このように、世界経済と国際貿易において構造変化を起こしている様々な要因は、密接に関係しており、切り離して議論することはできないのだ。

図表2

依存関係の再編：重要鉱物の採掘や精錬能力は、限られた国に集中している

主要鉱物の採掘・精錬における国別シェア



出所：米国地質調査所 (USGS) 「Mineral commodity summaries 2024」 [2024年1月31日]、国際エネルギー機関 (IEA) 「The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions」 [2021年5月] を基にモニター デロイトにて分析

第2節： 国際貿易の新たな潮流がもたらす機会と障壁

前節で述べた安全保障、先端技術開発、並びにクリーンエネルギーをめぐる動向は、国境を越えた物品とサービスの流れに既に大きな影響を与え始めている。具体的には、3つの変化が起こっている。

1. 新たな貿易回廊の形成
2. デジタル貿易の普及と分断
3. 重要鉱物の貿易の勃興と歪み

本節では、今後の企業戦略に重要な影響を与えるに違いないこれらの変化について、それぞれ詳しく検証する。

1. 新たな貿易回廊の形成

ここ数年間の国際貿易の特徴として第一に挙げられるのが、地経学的競争に起因する新たな貿易回廊の形成だ。最も象徴的なのが、米国と

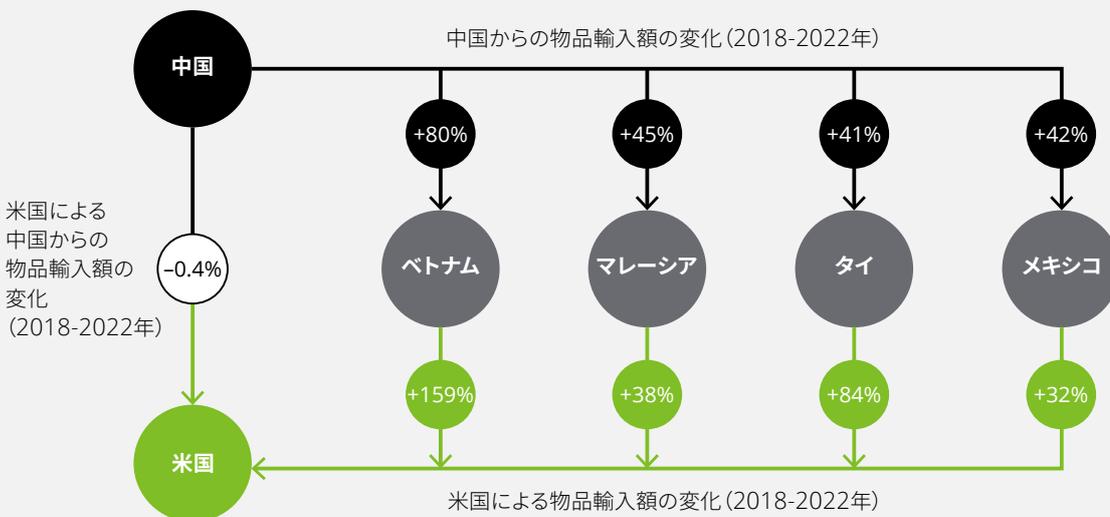
中国を、第三国を経由して結ぶ「U字型」の貿易回廊だと言える。これは、米中貿易摩擦の勃発を受けて、多国籍企業が、米国輸出向けの生産を中国とは異なる国において強化する動きを反映している。

中でも、ベトナムにおける貿易の伸びは注目に値する。製造業が盛んな中国南部に隣接する同国では、2018年から2022年にかけて、中国からの輸入が80%増加し、米国への輸出が159%増加した¹⁰。これは、中国からの中間財輸入と、米国への完成品輸出の増加によるところが大きいと言える。実際、タイ、マレーシア、メキシコなど、強い産業基盤を持つ他の新興国でも同様の傾向が見られる。

このような新たな貿易回廊は、サプライチェーンにおける効率性の向上や冗長性の確保といった動きが、近年の国際貿易の拡大において重要な役割を果たしていることを示している¹¹。生産能力や在庫を分散させることは、コスト増を招く一方で、強靱化にも繋がる。企業は、万が一に備えた拠点戦略をとることが、不確実性が高い地政学環境が呈する難題を克服するのに役立つと期待しているのだ。

図表3

第三国を経由して米国と中国を結ぶ貿易回廊が形成されている



出所：国際通貨基金(IMF)のデータを基にモニター デロイトにて分析

2. デジタル貿易の普及と分断

近年の国際貿易において起きている二つ目の変化が、世界的な技術競争の高まりの影響を受けたデジタル貿易の増加だ。代表的なのが、デジタル提供可能サービスの貿易拡大だ。コンピュータネットワークを通じて、且つ多くの場合はリモートで提供される当該サービスは、2020年から2021年には、全世界のサービス輸出の60%以上を占めるまで成長した¹²。これは、人工知能（AI）やメタバースといった先端技術への投資を受け、消費者や企業に向けて画期的なサービスが多数生まれていることを表している。

デジタル貿易のもう一つの柱ともいえる電子商取引（EC）の成長も力強い。例えば、中国においては、2018年から2022年の間に越境ECが95%も増加したが¹³、これは同期間の中国の貿易全体の増加率の37%を大きく上回っている¹⁴。この成長を、単なる消費者需要の増加によるものとして片付けてしまってはいけない。実際のところ、ECのバ

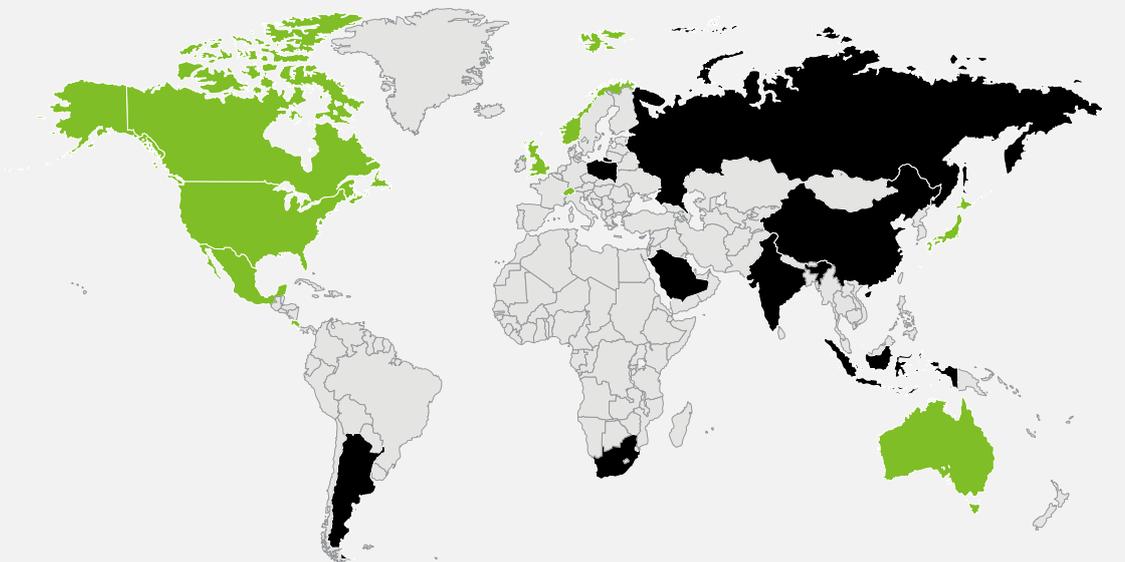
リューチェーンでは、データ解析に基づいた在庫最適化や、AIを活用した自動化といった新たな機能が次々取り入れられているからだ。つまり、デジタルソリューションそのものが、生産性の向上を促しており、ECを含むデジタル取引の更なる拡大といった相乗効果を生んでいると言えるのだ。

そのような中、デジタル貿易にまつわる環境が、既に断片化の兆しを見せていることも見逃せない。データが経済成長や安全保障の根幹をなすようになるにつれ、各国は、デジタル規格、データガバナンスの仕組み、セキュリティプロトコルの開発といったソフトインフラの整備を進めている。その際に焦点となるのは、やはり自国利益の最大化であり、価値観や利害が共通する国同士の協力や異なる国の間での競争が繰り広げられている。この先、デジタル貿易に対する世界的な需要が縮小する可能性は低いとみられるが、地政学や安全保障上の懸念から生じる新たな「デジタル障壁」の重要性は増す一方であろう。

図表4

各国のデジタル貿易障壁の高さには、既に格差があると認識されている

● 制限が最も少ない国 ● 制限が最も多い国



豪州	ノルウェー	アルゼンチン	ポーランド
カナダ	スイス	中国	ロシア
コスタリカ	英国	インド	サウジアラビア
メキシコ	米国	インドネシア	南アフリカ

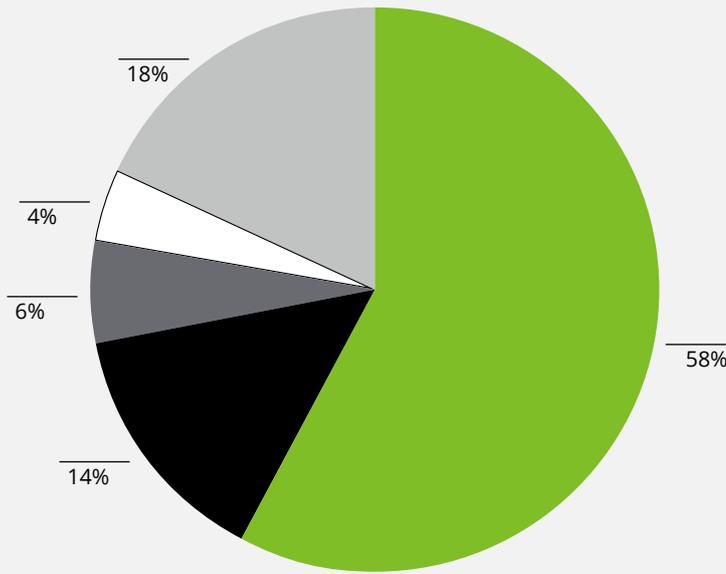
出所：経済協力開発機構（OECD）「デジタルサービス貿易制限指数」[2022年]

図表5

インフラと接続性に関するデジタル貿易障壁が大半を占める

「デジタルサービス貿易制限指数スコア」への領域別寄与度 [2022年]

● インフラと接続性 ● 電子取引 ● 電子決済システム ○ 知的財産権 ● その他障壁(デジタルサービス関連)



出所: 経済協力開発機構 (OECD) 「デジタルサービス貿易制限指数」 [2022年]

Deloitte Insights | deloitte.com/insights.com

3. 重要鉱物の貿易の勃興と歪み

近年の国際貿易における3つ目の特徴が、先端技術競争やグリーン経済への移行の影響を受けた重要鉱物の貿易増加だ。実際、2019年の第4四半期から2023年の第2四半期の間にかけて、全世界における重要鉱物の輸出額は46%増加したが、これは全物品の輸出額の増加率(20%)を大きく上回っている。特筆すべきなのは、重要鉱物の未加工鉱石(32%)よりも半加工品(49%)や加工品(43%)の伸びが大きいことだ。これは、EV用電池などの製品に使用される素材への需要が旺盛であることを表しているものと見られる¹⁵。

重要鉱物の貿易についてさらに象徴的なのが、輸出国と輸入国に大きな偏りがあることだ。例えば、リチウムについては、鉱石とかん水の輸出の79%をオーストラリアとチリの2か国が占め、中国が全世界のリチウム輸入の73%を占める。同様に、コバルトについては、コンゴ民主共和国が世界の水酸化コバルト輸出の64%を占め、そのうちの

96%を中国が輸入している¹⁶。リチウムやコバルトの需要は、今後もエネルギー転換の機運の高まりを受け増加する可能性が高い。しかし、このよう取引国の偏在は、重要鉱物を巡る貿易が、価格変動や需給ショックのリスクと常に隣り合わせであることを示している。

もちろん、鉱物輸入に依存する各国は、既に手を打ち始めている。具体的には、サプライチェーンの多元化に向けた取り組みを進め、短期的なリスクの削減と長期的な強靱性の確立を目指している。世界14か国とEUが重要鉱物のサプライチェーンへの投資などで協力しあう「鉱物安全保障パートナーシップ」は、そのような取り組みの一例だ¹⁷。一方で、中国やインドネシアを含む鉱物輸出国は、一部製品の輸出を制限したり、国内での精製や加工を義務付けたりして、自国権益を守る動きを強めている。このような国家間の攻防は、今後も重要鉱物の貿易拡大が、市場の競争原理だけでなく地政学要因に影響され、激動を伴う可能性を示唆している。

第3節： 新たな地経学環境を乗り切るための企業戦略

足元の世界経済が構造変化の真っ只中にあることは明かだ。この新しい市場環境において成功を収めるには、競争優位性を維持するための成長戦略と、戦略的思考を取り入れたリスク管理の両輪が必要になる。企業には、受動的でなく能動的に施策を講じ、地政学的な変化とそれがもたらす不確実性に立ち向かうことが求められる。

経営者にとっては、このような困難を乗り越えるべく、以下3つの対策を戦略的意思決定と実行に取り入れることが重要となる。

1. 長期的な目線で地政学リスクを捉える
2. デジタル領域を中心とした規制強化に備える
3. 部品や技術を加味した製品単位的意思決定をする

本節では、企業が、ビジネス、サプライチェーン、デジタルといったあらゆる側面において、如何にして強靱性と柔軟性を確保できるかについて検討する。

1. 長期的な目線で地政学リスクを捉える

第一に重要な対策は、地政学が及ぼす長期的な影響を加味して、サプライチェーンの多元化や市場開拓の戦略を検討することだ。前節では、企業による新たな生産や物流拠点の立ち上げに伴い、「U字型」の貿易回廊が形成されていることを紹介した。サプライチェーン上の各工程を複数の国や地域に分散させることは、特定国への依存を軽減し、万が一軍事衝突や貿易戦争が勃発した際に、事業を継続することを可能にする。しかし、盲点となるのは、多元化戦略の一環で新規進出や事業拡大をした国にも、政治リスクがあるということだ。

グローバルで事業を行う企業は、新興国市場における国内の政治リスクが比較的高く、事業戦略に影響を及ぼすこともあるということは熟知しているだろう。実際、昨今において外国からの投資拡大の恩恵を受けている一部の国の指導者は、反民主主義的で投資意欲を低下させるような政策を取り、批判的となっている。ミャンマーのように、投資の勢いが高騰した後に、政治的な混乱により状況が一変した例も記憶に新しい。税優遇や補助金といった措置に大きく依存した事業戦略は、然るべき立法手続きを経ない形での政策や制度の変更があった際に、裏目に出る可能性も否定できない。

さらに留意すべき点は、内政だけでなく、国際関係の変化も、政治リスクの温床となり得ることだ。例えば、近年においては、中国とアジア、アフリカ、ラテンアメリカの多くの国々との関係が深まっているが、これは中国の一带一路構想に基づく融資や投資から派生している。しかし、これらの国々の中には、長年にわたって米国やロシアなどの他国から軍事装備を輸入してきた国もあり、様々な国の利害関係が交錯しはじめている。このような現実には、同志国間で協力しあいサプライチェーンの強靱化を図るといった近年の取り組みが、容易いことではないことを示唆している。

上記のように、地理的な多元化戦略を取ることは、必ずしも地政学的な観点からのリスク低減には繋がらないと言える。類似した政治リスクが、複数の地域で同時多発的に起こる可能性もある。このような複雑さを鑑みると、企業にとっては、地政学リスクが自社のサプライチェーンや進出市場に与える影響について、常に情報収集と分析を行うことが重要になることは間違いない。

2. デジタル領域を中心とした規制強化に備える

企業にとって第二に重要な対策は、国際貿易を巡る規制強化に備えることだ。前節において、デジタル貿易が拡大すると同時に分断化しはじめていることを解説した通り、貿易規制強化の流れは、デジタル領域で特に顕在化すると想定される。AIのような新たな技術の普及により、各国が経済的や安全保障上の権益を守るためのデジタルガバナンス強化の動きが既に加速している。その焦点は、従来のデータ管理の仕組みの更新だけでなく、アルゴリズムの統制までを含めた新たな仕組みを整備することだと言える。

企業は、データの保管や移行に関する規制に長年対応してきたが、近年のデジタル貿易の拡大により、そのような取り組みの難易度は増している。その大きな理由の一つが、デジタル貿易の拡大に伴うクラウドサービスの普及だ。以前は、企業はデータの保管場所や管理方法に関する意思決定を自社で行っていたが、昨今においては、そのような決断は、クラウドサービスの提供者とリージョンやゾーンを選択に代替されている。仮に、今後データローカリゼーション規制が強化されれば、各国や地域での固有のデータセンターを活用したり、地場のクラウドソリューションを活用したりすることを余儀なくされる企業も増えるかもしれない。そうすると、グローバルのクラウドサービスが持つ拡張性、信頼性、効率性といったメリットを享受できなくなったり、特定の市場での撤退や進出の断念に追い込まれたりする可能性もある。

近い将来において、企業はAI等の新たな技術を統制するルールや規則に直面することになる。このような技術に使われているアルゴリズムの正確性や透明性を担保することは極めて難しいと言える。場合によっては、少しでも安全保障上の懸念があるようなサービスや企業を含む取引が、一律禁止されてしまう可能性もあるかもしれない。実際、米国等の一部の国では、このような動きが既に顕在化していると言える。従って、企業のデジタル戦略の決定においては、最高情報責任者（CIO）と最高戦略責任者（CSO）が連携し、地経学的な動向が国境を超えたデジタルサービスの提供に与える影響について、共通の理解を持つことがますます重要になるだろう。

3. 部品や技術を加味した製品単位的意思決定をする

企業が取るべき3つ目の対策は、製品単位でビジネス上の意思決定を行うことである。先に述べたように、企業が地経学的競争にどの程度影響を受けるかは、各製品に含まれる部品や技術によって異なる。中でも、安全保障と経済成長の両方に必要とされる技術が使われた製品が最も大きな影響を受けると言える。勿論、このような高付加価値製品は、国際貿易においても重要な役割を果たしている。

企業がグローバル展開を加速すれば、各市場の顧客ニーズに対応するために、製品ポートフォリオはより多様化される。これは、同じ事業セグメントの製品であっても、使われている技術の高度さに応じて、異なる地経学的影響を受ける可能性があることを意味している。例えば、半導体業界においては、最も微細化が進んだ先端半導体は、安全保障上の懸念から貿易規制の対象となっているが、家電製品などに使われる従来技術を含む製品については、同様の貿易障壁は少ない。

一方で、何をもちて国家安全保障のリスクと判断するかについては、基準が明確ではないため、企業的意思決定も単純ではない。例えば、高度技術を要さない汎用品でも、同一企業がより先進的な製品を他にも製造している場合には、突如として安全保障上の「リスクあり」とみなされる可能性がある。製品単位的意思決定をすることで、仮にそのようなシナリオが現実になったとしても、企業は機敏に適応し、他の事業領域への影響を最小限に抑えることができるはずだ。

最後に： 世界経済の新しい現実を勝ち抜くための鍵

これまでの分析から明らかな通り、足元の世界経済では、過去30年間続いた急速なグローバリゼーションに代わる新たな地経学的秩序が形成されつつある。この新しい環境においては、安全保障、技術革新、エネルギー・トランジションといったアジェンダが密接に絡み合い、切っても切り離せない関係となっている。そのような中、各国政府は、国家安全保障の担保と世界経済における競争優位性の維持を目的に、保護主義色の強い産業政策を導入している。国際貿易は拡大を続けているが、その構造と方向性は変化している。

冷戦時代の企業の戦い方は、「西側」か「東側」の「二者択一」だったと言える。民主主義や資本主義を掲げる西側諸国と、共産主義や社会主義を掲げる東側諸国は、異なる経済システムを持ち、両陣営を跨ぐ貿易は限定的だった。しかし、グローバリゼーションはこのような戦略の方程式を変えた。今日においては、米国と中国は、共に統合された世界経済の主演を担う存在だ。米中を含む国家間の競争や対立が激化する中で、多くの国は、交渉力を維持するために「戦略的中立」という姿勢を取り続けるだろう。

このような世の中では、企業は「どちらの側につくか」という選択をできるはずがない。様々なシナリオを想定しながら、強靭性を構築し、不測の事態に備える必要がある。前述の通り、長期的な視点でトレンドやリスクを捉え、市場やサプライチェーンを多元化させたり、規制強化に備えたり、柔軟で機敏な意思決定を可能にするための仕組みを構築したりすることが求められるのだ。

この新しい環境を生き抜くのは、紛れもなく困難なことだ。地政学的な圧力は、より高いコストや貿易障壁を伴う市場経済の障害を作り続けるだろう。しかし、企業は、このような市場の非効率性が新たな価値創造の機会を生み出すことも忘れてはならない。世界経済の新しい現実の中では、リスクを管理するだけでなく、新たな機会を捉えることこそが、成功するビジネス戦略を構築する鍵を握っているのだ。

※本稿は、2024年5月にDeloitte Insightsにて公開された原著を著者が翻訳したものである。和訳版と原著「Global trade and the new geoeconomic reality」の英語原文に差異が発生した場合には、原文を優先する。(原著リンク：<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/global-trade-trends-and-geopolitical-issues.html>)



著者／Authors



柴田 宗一郎
Soichiro Shibata
Director
Monitor Deloitte (日本)
soshibata@tohmatu.co.jp
+81 70 3533 7429



アレクサンダー・ベルシュ
Dr. Alexander Boersch
Director
Deloitte & Touche GmbH (ドイツ)
aboersch@deloitte.de
+49 (0) 89290368689

モニター デロイトの一員として、地政学、地経学、貿易・投資動向の専門性を活かした戦略コンサルティングを手掛ける。世界中の経営者、投資家、政策決定者等と定期的に意見交換を実施し意思決定を支援するほか、近年においては、様々なシンクタンクが主催する国際会議での講演も実施している。

Deloitte Germany (デロイトドイツ) の首席エコノミスト、及びリサーチディレクターを務める。欧州とドイツ経済、デジタルエコノミーの発展、人口やグローバリゼーション動向等を中心とした研究活動を行っている。

謝辞／Acknowledgments

著者は、本稿の執筆に貢献をしたDeloitte Japan (デロイト トーマツ グループ) の櫻井匠氏と欧陽鳴夏氏、Deloitte Germany (デロイトドイツ) のTimo Walter氏とSamuel Guenther氏に厚くお礼を申し上げたい。

カバーイメージ制作者：Rovinya Sollitt

エンドノート／Endnotes

1. UNCTAD, "[Data centre](#)," accessed April 30, 2024.
2. Ibid.
3. UNCTAD, [Global trade update \(March 2024\)](#), accessed April 30, 2024.
4. Cabinet Secretariat (Japan), [National Security Strategy of Japan](#), December 16, 2022.
5. European Commission, "[Commission proposes new initiatives to strengthen economic security](#)," press release, January 24, 2024; European Commission, "[An EU approach to enhance economic security](#)," press release, June 20, 2023.
6. US Congress, "[H.R.5376—Inflation Reduction Act of 2022](#)," August 16, 2022.
7. US Congress, "[H.R.4346—Chips and Science Act](#)," press release, August 9, 2022.
8. European Commission, "[European Chips Act](#)," September 21, 2023
9. Ministry of Investment/BKPM (Indonesia), "[Real evidence of nickel downstream, Indonesia ready for mass production of electric vehicle batteries in April 2024](#)," March 9, 2024.
10. IMF Data, "[Home](#)," accessed April 22, 2024.
11. Chad P. Bown, "[Four years into the trade war, are the US and China decoupling?](#)," Peterson Institute for International Economics, October 20, 2022.
12. UNCTAD, "[Digitally deliverable services boom risks leaving least developed countries behind](#)," September 28, 2023.
13. General Administration of Customs of the People's Republic of China, "[The situation of cross-border e-commerce import and export in China in 2022](#)," July 12, 2023.
14. General Administration of Customs of the People's Republic of China, "[Total value of imports and exports \(RMB\) A: Annual table](#)," accessed March 14, 2024.
15. International Trade Centre, "[Trade in critical minerals by processing level](#)," accessed April 30, 2024.
16. UNCTAD, "[Technical note on critical minerals](#)," December 3, 2023.
17. US Department of State, "[Minerals Security Partnership](#)," accessed April 5, 2024.

Deloitte.

Insights

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301