



日本企業が直面する 2024年の10大グローバルリスク

2023年には、日本でも新型コロナウイルス対応が収束を迎え、人の流れや社会はパンデミック前に戻りつつあるように見える。しかしながら、国際政治に目を向けると、ロシア・ウクライナ戦争の停戦の兆しは依然見えない。9月にはアゼルバイジャンの軍事行動によりアルメニア人のつくる自称ナゴルノ＝カラバフ共和国が消滅し、さらに10月、イスラム組織ハマスによるイスラエル襲撃を契機として、今も烈度の高い紛争が続いている。

紛争が続くなか、世界の分断によりサプライチェーンや規制などのリスクは今も高まり続けている。株式会社経営共創基盤（IGPI）は、こうした環境下で日本企業が留意すべき2024年の10のグローバルリスクを概観する。

1. 米国大統領選挙のゆくえ

2024年は「選挙の年」と形容してもよいだろう。1月には台湾総統・議会選挙、2月にはインドネシア大統領選挙、4月にはインドでの総選挙、6月は欧州議会選挙、そして11月には米国大統領選挙と、世界情勢にとって重要な選挙が多く控えている。

特に注目が必要なのは米国の大統領選挙だろう。米国内の分断は依然深まっており、「経済的に取り残された有権者」を中心にトランプ氏が強い支持を集めている。彼が共和党候補として選出され、現職のバイデン大統領と選挙戦を行う可能性が高い。

トランプ氏が次期大統領に返り咲いた場合、米国の外交・内政は大きく転換し、世界情勢を劇的に変容させるであろう。例えば欧州ではウクライナへの支援縮小・NATOとの関係悪化により、ロシアによるウクライナ侵攻を勢いづかせるおそれがある。中東では米国によるイスラエル側への支援強化も想定される。中国に対しては、輸出管理などエコノミック・ステイトクラフトの行使を継続するであろう一方、東アジアに対する抑止の優先順位を後退させ、中国による台湾への影響力の拡大が懸念される。

また、経済政策面では、インフレ抑制法（IRA）のガイドラインの修正等を通じた脱炭素推進政策の後退も考えられる。その場合には、米国における脱炭素関連投資が抑制されることに加え、世界の脱炭素に向けたグリーンビジネスの成長を停滞させるリスクがある。

2. 台湾総統選挙のゆくえ

1月に実施される台湾の総統選挙の動向も、東アジアの今後のリスクを見極めるうえで非常に重要なイベントといえる。2023年11月には、いっとき野党間で（最大野党の国民党と、野党第二党の民衆党との間で）総統候補を一本化するとされたものの、結局は合意に至らず、民進党の頼清

徳氏・国民党の侯友宜氏・そして民衆党の柯文哲氏の三つ巴で争われることとなった。

これにより、支持率トップとされる民進党・頼氏にとって選挙戦の情勢は比較的有利になったといえる。しかしながら、足元では頼氏の支持率は伸び悩み、侯氏への支持が広がりを見せている。こうした状況下、対中強硬路線の民進党と、融和路線をとる国民党いずれが勝利するかは明確でない。さらに、総統選と同時に行われる台湾立法院の選挙結果も不透明である。頼氏が総統選で勝利しても議会では民進党が少数となる可能性もあるし、その逆もしかりである。このようなねじれが生じた場合、外交・防衛政策や経済政策で一貫した対応がとりづらくなるなど、政権運営の混乱を招きうることに留意すべきである。

ここ数年で日本国内でも台湾有事の可能性や取るべき対応が議論されているが、2024 年 1 月の選挙結果が中国の台湾政策に強く影響を及ぼすことは疑いない。だが、いずれの候補者・政党が勝利する結果であっても、中国は台湾統一に向けたプレッシャーをかけ続けると考えられる。例えば、仮に国民党政権が生まれたとしても武力行使を伴わない統一に向けた圧力をかけることが想定される。

3. 生成 AI が変えうる選挙のかたち

このように、国際政治・経済に大きな影響を及ぼす重要な選挙が待ち受けている中、そのかたちが変わる可能性も指摘したい。それは、生成 AI によるインパクトである。

2016 年の米国大統領選では、ロシアのインターネット・リサーチ・エージェンシー (IRA) がソーシャルメディアを通じて偽情報を流すなどして組織的に人々の投票行動に干渉を試みたことが知られる。こうしたディスインフォメーションは、以前は人の手によって作成されていたものだが、生成 AI によって自動・大量に流布されていくことが考えられる。

その場合、例えばある国が生成 AI を用いて偽情報を大量に拡散し、他国の世論を自国有利に誘導し、選挙の結果に大きな影響を与える可能性がある。これは民主主義国家にとって重大な脅威であろう。来年行われる重要な選挙に対して、先端的テクノロジーがどう働きかけていき、それに対して国家はどう制御していくかを、注視しておく必要がある。

4. ウクライナ戦争の膠着と長期化、支援疲れ

ウクライナ戦争は、未だ停戦の兆しを見せない。2023 年夏より、ウクライナはロシアに対する大規模な反転攻勢を開始した。これには一時期前進が見られたものの、足元では、ウクライナ軍・ザルジニー総司令官がいうところの「膠着」状態にある。

また、今後米国や欧州がウクライナ支援についてどのようなスタンスをとるかは、この状況を大きく左右する。ウクライナ戦争が長期化していく中で、欧米諸国では明らかに支援疲れの風潮が見られる。米国では、ウクライナ支援を盛り込んだ緊急予算が連邦議会上院で否決された。欧州では、スロバキアにて、ウクライナ支援停止を訴えたフィツォ元首相が率いる政党スメルが第一党に躍進するなど、自国の経済に対するウクライナへの支持が優先度を下げている。EU のウクライナ支援パッケージ案もハンガリーの拒否権行使によって否決された。

こうした状況下、最も大きなリスク要因のひとつは、来たる米国大統領選でトランプ氏が返り咲き、ウクライナに対する支援を縮小することである。その場合、ロシアによるウクライナ南部領土の支配が定着化する懸念がある。実際、プーチン氏は、軍事的膠着状態に持ち込んでウクライナを疲弊させ、欧州・米国の国民がウクライナ支援疲れに至る可能性を期待しているように見える。

だが、こうした事態が生じると、力による現状変更は既成事実化できるとの認識が各国に広がることにつながり、各地での紛争リスクが高まるおそれがある。現にロシアと関係の深いベネズエラは隣国ガイアナのエセキボ地区に対する領有権の主張を強めている。

5. イスラエル・ハマス紛争と中東情勢

2023 年 10 月にハマスがイスラエルを襲撃して以降、イスラエルはハマスの殲滅に向けたガザ空爆・地上侵攻に踏み切った。これまでイスラエルは、2020 年のアブラハム合意など、アラブ諸国と融和・経済的結合を図ってきた。こうした中で、今年の一連の紛争は、パレスチナ問題を無視してはイスラエルはアラブ諸国と関係を構築できないことを明確にしたといえる。

イスラエルのネタニヤフ首相は、ハマスを壊滅させ、すべての人質を解放し、ガザをイスラエルにとっての脅威に戻さなくすることを目標としている。だが、どこまで進めば「目標」を達成したといえるかの判断が難しいゆえに、短期で停戦に至る可能性は低いだろう。また、イランが支援するとされる、レバノンに本拠を置く民兵組織ヒズボラもイスラエルに対してミサイル攻撃を加えるなど、戦線が拡大するリスクをはらんでいる。

これに対し、米国や欧州諸国も一貫した姿勢をとりづらくなっている。ハマスによる襲撃当初はイスラエル支持を示した一方、現在は人道の観点からイスラエル・パレスチナ支持の間で世論が割れている。米国でも年長者に比べ Z 世代はパレスチナ支持層が厚いと言われており、今後欧米各国が中東にどのようなスタンスで臨むかの不透明性は高い。また、経済・経営にもたらす影響としては、これに伴うエネルギー価格の動向が挙げられる。足元では原油価格への影響は限定的だが、今後の中東での戦線拡大がエネルギー価格やボラティリティの上昇をもたらすリスクがある。

6. サプライチェーン管理の厳格化と規制化

2023 年には、グローバル企業を中心に、米中対立に関するグローバルサプライチェーンのデリスキングが多く議論された。11 月の米中首脳会談では軍事対話の再開など偶発的衝突や危機の回避に向けた成果はあったものの、両国によるエコノミック・ステイトクラフトの行使は依然として企業のリスクでありつづけている。

米国による半導体関連の対中投資規制、それに対する中国のガリウム・ゲルマニウム輸出規制等によって、一部の企業では従来のサプライチェーンが機能しなくなるリスクが顕わになった。今後も、サプライチェーンのチョークポイントが「兵器化」し、ある物品が突如貿易規制等の対象に指定されるおそれがある。企業はサプライチェーン上のリスクを洗い出し、それぞれの対策を考え実行する必要に今まで以上に迫られるであろう。

また、サプライチェーンのリスクは大国間の対立・貿易管理に限ったものではない。脱炭素や環

境、人権などサステナビリティの要請もサプライチェーンの管理・変化を迫る。例えば欧州では人権デューデリジェンス・サーキュラーエコノミー・カーボンプライシングに関する規制が形作られている。これらの遵守にあたっては、サプライチェーンの可視化・管理が必要となり、相当の労力が必要になるだろう。また、自社の事業が直接欧州規制の適用を受けなくとも、NGO や機関投資家等から類似の圧力を受ける可能性が高いことにも留意する必要がある。

7. 中国の不良債権問題

中国における不動産業は、引き続きマクロ経済に大きな影響を与えるリスクとなっている。2023 年 10 月には、相対的に財務状況が健全であると見られていた不動産開発大手の碧桂園（カントリー・ガーデン）が債券支払の債務不履行に陥り、当社の破綻リスクだけでなく、中国の不動産に対する危機感も高まるに至った。不動産業に対する融資が焦げ付き、金融システムが機能不全に陥るリスクも指摘されているが、中国政府や人民銀行の挺入れにより、即座に金融危機に波及する状況は回避されたとみられる。

一方で、不良債権問題や金融危機が遠のいたかについては慎重な判断が必要である。中国のマクロ経済は、外国からの投資の減少・人件費上昇といった課題を抱えており、不動産業の構造的な経営改善にはなお時間を要するという見方もある。このため、不動産業への貸出が不良債権化するリスクは依然無視できないし、また、その不良債権の大きさが正確に可視化されない可能性も認識する必要があるだろう。

さらに、こうした中国経済の減速が台湾への対応にどう影響を与えるかも注視する必要がある。習近平国家主席にとって台湾統一は「必ず実現しなければならない」ものであるが、いつ・どのように統一を狙うかの判断は国内情勢にも左右される。例えば経済停滞を受けて台湾統一を先延ばしするか、それとも現状の経済動向がピークであると見て早期の統一が望ましいとするか。予測しがたいものの、経済問題はその判断に少なからず影響を及ぼすであろう。

8. 欧州の経済とポピュリズム

ロシアによるウクライナ侵攻以降、エネルギー価格の高騰やインフレーションは続き、特に欧州経済に大きな打撃を与えている。ドイツの対前期比実質 GDP 成長率は 2023 年中 0% 近くで推移し、第 3 四半期はマイナス 0.1% に陥った。他の EU 主要国でも足元の成長率は依然低い。

2024 年では賃金の伸びやインフレの緩和等を背景に、欧州経済は徐々に回復すると見込まれる。だが、中東情勢の緊張に伴う原油価格の高騰や、パンデミック後の財政規律の再構築に伴う国民負担の増大など、インフレの再燃や高金利の継続、ソブリンリスクの顕在化を引き起こすリスクに注意する必要がある（なお、インフレ・金利の問題と中央銀行・政府の舵取りのゆくえは欧州に限らず世界共通のマクロ経済上のリスク要素である）。

また、こうした欧州域内経済の疲弊は、前述のようにウクライナに対する「支援疲れ」を増大させるリスクがある。欧州各国ではポピュリズムの台頭も見られる。例えば欧州で最も寛容な多文化主義国のひとつとされていたオランダでも、反移民とウクライナへの追加援助反対を唱えるウィル

ダース氏の率いる自由党が下院選で第一党に躍進した。欧州各国の国内経済の停滞、それを背景にした反移民・反 EU ポピュリズムの台頭や分断、ウクライナや中東に対する一貫した対応の欠如は、2024 年の国際政治・経済にとっての大きなリスクとなり得るだろう。

9. グローバルサウスの選択と債務問題

ロシアによるウクライナ侵攻から 2 年近くが経過するなか、いわゆるグローバルサウス諸国と大国の新たな関係が認識されるようになった。西側諸国、中国・ロシアがグローバルサウス諸国との政治・経済上の関係性強化を試みる一方、グローバルサウスの主要国は、これらと等しく距離を置き実利を得ようとしている。これら国々のスタンスは、ロシアのウクライナ侵攻には賛同せず心を痛める一方で、西側諸国によるロシアへの制裁に伴うエネルギー・食料価格の高騰・金利上昇や国民経済の悪化は甘受できない、といったものである。

例えばグローバルサウスの旗手とされるインドは日米豪印戦略対話（QUAD）の構成国である一方で、中国・ロシアが主導する上海協力機構（SCO）にも参画するほか、現在もロシアから原油の輸入を続けている。ベトナムは 2023 年 9 月、米国と包括的戦略パートナーシップ（CSP）を締結し、中国・インド・ロシア・韓国と同列の深い関係に位置づけた。アフリカにおいては、ロシアは多くの国々と軍事協力を行っているとしている。また、中国が 10 月に開催した第 3 回一帯一路フォーラムでは、首脳参加国数が大きく減少した中であってもアフリカからは依然多くの政府高官が参加しており、中国・ロシアはアフリカ諸国に深く浸透している。

西側諸国の視点から見れば、G7 の GDP が世界に占める割合は 50% を割っており、安定的にこれら諸国に影響を及ぼし続けるのはもはや容易ではない。こうしたグローバルサウスの選択が、制裁を機能させなくする、もしくはこれら国々との貿易や投資に不安定性をもたらすというリスクに留意する必要がある。

さらには、グローバルサウスの債務危機の可能性について注意を払う必要がある。金融危機後の金融緩和や中国によるインフラ開発向け融資で積み重なった新興国の債務は、高金利が長期化することで弁済に支障をきたしている。グローバルサウスにおける更なるデフォルトやその連鎖が生じるリスクについても注目すべきだろう。

10. 宇宙

宇宙空間は、冷戦期における米ソの宇宙開発競争にみられるように、国際政治上重要な位置づけであったが、昨今もその重要性が注目されている。日本でも 2023 年 6 月に宇宙安全保障構想が策定され、宇宙からの安全保障、宇宙における安全保障、宇宙産業の支援・育成が掲げられている。

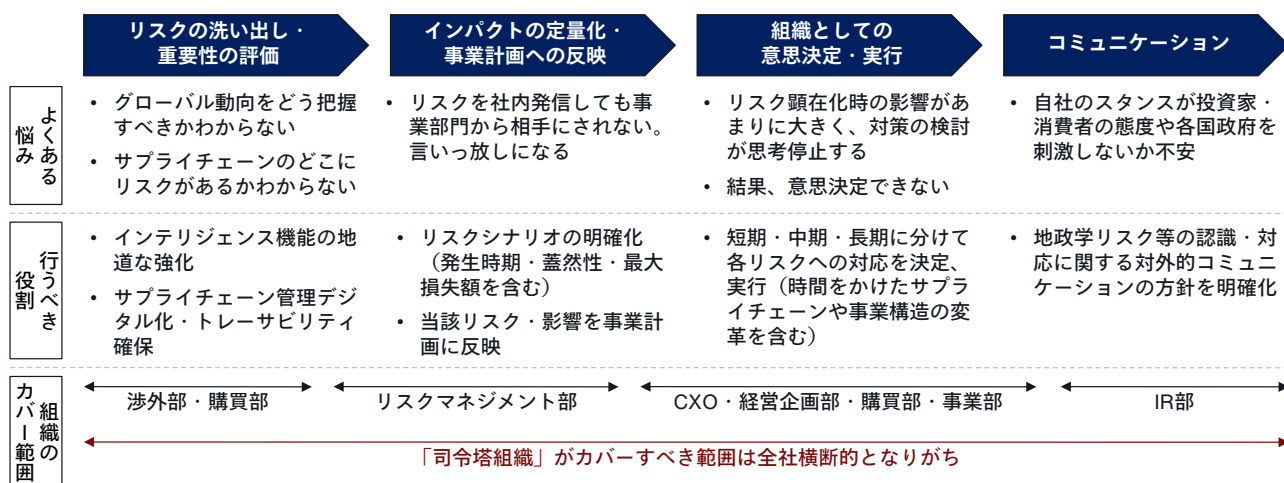
特に重要なのは、低軌道衛星のコンステレーション（多数の小型人工衛星を連携・一体運用する仕組み）によるブロードバンド通信や地球観測が安全保障上有用である、ということである。加えて、これは民生・軍事双方の目的に利用可能であるというデュアルユース性を持つ。

それゆえ、宇宙をめぐるリスクについては、国家が軍事・安全保障の基盤を外国の民間企業に依

存してしまう点を指摘したい。スペース X 社の提供するスターリンクは、ウクライナにおける軍や市民の通信を可能にした一方、それが同社 CEO イーロン・マスク氏の判断によって切断されうるといふリスクも明らかにした。今般のイスラエル・ハマス紛争においても、マスク氏はネタニヤフ首相と直接会談するに至っており、各国の紛争や安全保障のゆくえは同社に強く依存することになっている。

結びに（企業におけるグローバルリスクへの対処）

ここでは、2024 年に生じうる蓋然性やインパクトの大きいグローバルリスク要因を紹介した。この 1 年の企業の動きを振り返ると、「経済安全保障室」などを設置し、これらグローバルリスクを分析し、全社的対応を策定・実行する取組みが増えてきている。ここで重要なのは、リスク分析を行う組織能力もさることながら、これらリスクが自社の経営に影響を与えるシナリオを特定し、インパクトを数字に落とし込み、組織として対応を意思決定・実行し、社内外に適切にコミュニケーションを取ることである。



そのためには、社内での司令塔組織をつくり、他の事業部も巻き込んだリスクの可視化・優先順位付け・対応策定を行う必要がある。これには相当な知見や推進力の蓄積が求められるため、特にグローバルリスクへの対処が必要と考える企業においては、早期から一連の活動の仕組み化に向けた試行錯誤を繰り返していく必要があるだろう。

来たる 2024 年に向けて、企業の皆様がグローバルリスクの分析・戦略の策定・確実な推進を行うにあたり本稿が参考となれば幸いである。

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 : 03-4562-1111 E-mail : news_igpi@igpi.co.jp URL : <https://www.igpi.co.jp>