



2026年 地政学リスク 展望



本レポートの概要

- 米国が戦後主導してきた安全保障・自由貿易体制が終焉を迎える「ニューノーマル」の中、日本企業は地政学リスクを長期的な経営アジェンダと捉え、インテリジェンス機能の強化や事業戦略の見直しなど組織的な取り組みを進めるべき
- 今般の地政学リスクを読み解くには、根底にある3大トレンド「パクス・アメリカナの限界」「世界経済の安全保障化」「デジタル覇権の競争激化」を理解する必要がある
- 2026年の地政学10大リスクは、トランプ政権の米国第一外交や関税政策に起因する安全保障環境や世界経済の混乱、中国の影響力拡大やグローバルサウスの米国離れに伴う海外事業環境の変化、国家資本主義や米中AI覇権争いの高まりによる競争環境の激化など、外交・経済・技術と多岐にわたる
- リスクの中でも特に影響が顕著なトランプ関税をめぐるのは、約7割の日本企業が影響を受け、各社は販売価格やサプライチェーン、事業戦略などの見直しを行っているが、ガバナンス体制や専門人材の不足などから対策の進捗にばらつきが見られる
- 追加関税が検討中の半導体産業では、汎用品であるレガシー半導体を扱う企業は価格転嫁が難しいなど製品カテゴリごとに影響が異なり、リスク感度に応じた情報収集機能の強化やサプライチェーンの見直しなどが求められる
- 追加関税が発表済みの医薬品産業では、トランプ政権の薬価引き下げ政策などの影響で関税の価格転嫁が難しい一方、米国市場の重要性から対米依存度が高い傾向にあり、価格戦略やサプライチェーン移転の難しい判断を迫られている
- 追加関税が発動中の自動車産業では、日米合意による関税引き下げで影響の度合いが軽減され、生産拠点の大幅な変更の見送りが見られる一方、段階的な値上げや可能な範囲での米国調達拡大などバランスの取れた施策による競争力維持が必要である

目次

01	はじめに	4
02	世界情勢を形作る3大トレンド	5
03	2026年の10大リスク	8
04	トランプ関税への対応と主要産業における影響	34
05	おわりに	68



はじめに

「(第2次トランプ政権がもたらす)変化は歴史的なものです。我々が知る西側陣営はもはや存在しません。我々が世界秩序と認識していたものは、世界無秩序になりつつあります」

ウルズラ・フォン・デア・ライエン欧州委員会委員長¹

戦後80年間、日本は米国が主導する安全保障・自由貿易体制の恩恵を享受してきました。この「自由で開かれた国際秩序」のもと、貿易立国として経済発展し、日本企業はグローバルな競争力を獲得してきました。

しかし、こうした安定の時代は終焉に向かっています。近年、国際秩序は、米中間の覇権争いやロシアのウクライナ侵攻などにより弱体化しつつありましたが、第2次トランプ政権の発足で新たな局面を迎えています。同政権のもと、戦後秩序を率いてきた米国自らが国際安全保障体制への関与を弱め、大規模な関税を通じて既存の貿易体制を覆しているためです。

日本企業はこの地政学の「ニューノーマル(新常態)」の中で勝ち抜かねばなりません。その手がかりを提供したいという願いから、本レポートはPwC Japanグループ(以下、PwC Japan)が考える地政学の3大トレンドと2026年の10大リスクを解説します。

不確実性が高まる時代においても、中長期的なトレンドや足元のリスクを把握し、リスクマネジメントを行うことで、事業の継続と成長を実現できます。本レポートでは、直近の地政学リスクの中でも影響の大きいトランプ関税への対応や、半導体や医薬品、自動車業界における具体例を、PwC Japanが実施した日本企業の対応実態調査の結果を交えて考察していきます。

リスクには、マイナスの影響を及ぼす脅威としての側面に加え、プラスの変化をもたらす好機としての側面も存在します。昨今の世界情勢においても、日本企業には脅威のリスクを最小化しつつ、好機のリスクを最大化してさらなる事業拡大を遂げる巧みさが求められます。本レポートが、日本企業の成功の一助となることを願っています。

¹ Ulrich Ladurner and Bernd Ulrich, “Ursula von der Leyen: ‘We have no bros and no oligarchs,’” Die Zeit, April 15, 2025, <https://www.zeit.de/politik/2025-04/ursula-von-der-leyen-eu-usa-donald-trump-english>

世界情勢を形作る3大トレンド

第2次トランプ政権の発足、長引くウクライナやガザの紛争、トランプ関税による世界経済の混乱など、2025年は国際情勢の不確実性が極めて高まった年でした。こうした情勢の変化を読み解くためには、大きな時代の潮流を把握することが重要です。ここでは、2026年の10大リスクを解説する前に、それらリスクの背景にある3つのトレンドを解説します(図表1)。

(1) パクス・アメリカーナの限界

第2次世界大戦後の国際秩序は、覇権国である米国が主導し構築されました。日本を含む国々は「パクス・アメリカーナ(米国による平和)」の恩恵を享受してきましたが、その限界が露呈し始めています。

米国は米ソ冷戦終結後に唯一の超大国となり、その国力はピークを迎えました。その後、9・11同時多発テロ事件とそれに続く対テロ戦争、中国など新興国の台頭、米国内でのポピュリズムや内向き志向の高まりといった要因を通じ、米国の国力は相対的に低下し続けています。

2025年1月に発足したトランプ政権は、米国が覇権国として国際秩序維持のコストを支払い続けることを是とせず、「アメリカ・ファースト(米国第一主義)」の姿勢を打ち出しています。同盟国に防衛費の増額や安全保障上の役割拡大を要請し、中国やロシアなど懸念国との「ディール(取引)」にも前向きな姿勢を示しています。

米国中心の安全保障体制の弱体化やそれに伴う欧州・中東・アジアの情勢悪化、米国第一外交を受けたグローバルサウス(GS)の米国離れなど、後述する10大リスクはこうしたパクス・アメリカーナの限界を反映したものとと言えます。



(2) 世界経済の安全保障化

米国を中心とした国際秩序の弱体化は、世界経済の在り方も変容させています。冷戦後の世界経済は、米国の指導力や安定した国際秩序のもとでグローバル化してきました。インターネットの普及も相まって、世界経済の統合が進み、国境のない「フラット化する世界」が生まれたと言われています²。

しかし近年、「経済安全保障」という言葉に象徴されるように、経済運営を安全保障の観点から再定義する「安全保障化」の動きが各国で広がっています³。半導体など重要分野における国家間の覇権争いや、自国産業保護に向けた関税や産業政策の拡大といったように、市場の原理ではなく国家の利益を基軸とした経済運営が主流になってきました。

こうしたトレンドを背景に、トランプ関税や中国の自立自強、国家資本主義の台頭、資源ナショナリズムといった後述するリスクが発生しています。

(3) デジタル覇権の競争激化

国家間の争いはデジタル空間においても繰り広げられています。IT技術の発展やインターネットの普及は国境のない世界経済を生み出し、民間企業や個人を主体とした経済活動を推進すると期待されていました。しかし、国家間の技術競争やサイバー攻撃が拡大する中、リアルとデジタルの垣根がなくなっています。

特に近年では、半導体や人工知能(AI)といった重要技術が安全保障に与える影響に鑑みて、国家間のデジタル覇権争いが一段と激しくなっている状況です。また、ウクライナ紛争におけるロシアのハイブリッド戦争に代表されるように、国家主導による重要インフラや企業に対するサイバー脅威が拡大しています。

米中AI覇権争いやサイバー脅威などの後述するリスクは、こうしたデジタル空間での国家間競争を背景に起きているのです。

² Thomas Freedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century* (Farrar, Straus and Giroux, 2005).

³ Henry Farrell and Abraham Newman, “The Rise of the Economic Security State,” *Foreign Affairs*, August 28, 2025, <https://www.foreignaffairs.com/podcasts/rise-economic-security-state>

図表1：3大トレンドと2026年の10大地政学リスク

3大トレンド	10大リスク	リスク概要
パクス・アメリカーナの限界	① トランプ外交と国際安保体制の弱体化	米国が国際秩序維持の役割から降り、同盟国などに負担増を要請。ウクライナ紛争などの解決が困難な中、露中朝などとの「ディール」で国際安保体制が根本的に変化する恐れ
	② グローバルサウスの米国離れ	米国第一外交を受けて、GS諸国は米国不在の枠組みを通じて相互連携や対中関係を強化。日本企業は、自らの国益を求めるGS諸国のニーズを掴み商機を創出する必要がある
	③ ミドルパワーの内政停滞	日本および欧州諸国では、外政の混乱や経済の弱さが与党弱体化や分極化に。改革遅滞や迎合主義的政策による財政悪化に加え、内政停滞が外交力低下につながる
	④ 中台関係の緊張継続	「大罷免運動」の失敗で頼清徳政権と野党の亀裂が深刻化。米中交渉を優先するトランプ政権と頼政権の関係停滞が見られる中、中国による「強制的平和統一」のリスクが上昇
世界経済の安全保障化	⑤ トランプ関税に翻弄される世界経済	各国は合意に基づき関税撤廃や対米投資を進めるが、合意履行や貿易赤字をめぐる摩擦は継続。米国は関税引き上げなどを示唆し、事業計画の再検討が必要に
	⑥ 中国の自立自強の進展	第15次5カ年計画の策定などを通じ、中国による科学技術の「自立自強」がより一層進展。先端分野における中国企業との競争が激化し、過剰生産の範囲が拡大する恐れ
	⑦ 国家資本主義の台頭	経済安保政策のもと、戦略的重要分野を中心に国家による経済介入や産業政策、投資誘致が拡大。公的支援により事業機会が拡大する一方、政府渉外の重要性が増す
	⑧ 資源ナショナリズムの拡大	中国によるレアアース輸出規制リスクは高止まり。日米欧はサプライチェーン強靱化の取り組みを進めるが、その他新興国でも資源囲い込みが広がり、企業の調達戦略に影響
デジタル覇権の競争激化	⑨ 米中AI覇権争いと電力獲得競争	米中競争を背景にAI関連投資が拡大する一方、第3国は米中のどちらに味方するかを選択を迫られる。また、データセンターの電力需要を満たすためエネ戦略強化が必要に
	⑩ 拡大するサイバー脅威	国家間対立やAIなど技術革新を背景に、重要インフラや企業へのサイバー攻撃が激化。日本では能動的サイバー防御の導入に向けた企業対応が進む

2026年の10大リスク

これら3大トレンドは2026年にどのようなリスクとして企業に影響を及ぼすのでしょうか。以下では、PwC Japanが考える2026年の10大地政学リスクを解説します。なお、各リスクを①から⑩と付番していますが、順位を表したものではないことには留意が必要です。

① トランプ外交と国際安保体制の弱体化

米国が国際秩序維持の役割から降り、同盟国などに負担増を要請。ウクライナ紛争などの解決が困難な中、露中朝などとの「ディール」で国際安保体制が根本的に変化する恐れ。

2026年は第2次トランプ政権の外交・安全保障政策が世界的に地政学リスクを高めることが予想されます(図表2)。

2期目発足後の1年間、トランプ政権は国際協調の理念よりも米国単独の利益を優先する「米国第一」外交政策を採ってきました。国際開発局(USAID)や国際放送ボイス・オブ・アメリカなどの廃止・縮小を進め、ウクライナへの軍事援助を一時停止した他、同盟国・友好国には防衛負担増の要求に加えてさまざまな関税を賦課しました。

また、トランプ大統領は二国間で交渉を行う「ディール(取引)」を好みますが、それが紛争解決を難航させるとともに、同盟国・友好国の負担増につながり、さらに同盟国などを無視して他国とディールを行う不安も生じています。

例えば、トランプ政権は2025年にイランと核開発問題について直接交渉を重ねましたが、イスラエルが反発してイランへの武力行使に至ると、一転してイスラエルに肩入れし、対イラン空爆を実施しました(12日間戦争)。その結果、友好国カタールに対するイランからのミサイル攻撃が生じ、戦後にはイランの態度硬化を招き、現在に至るまで交渉がとん挫し、地域の緊張が固定化した状態になっています。また、トランプ政権は首脳外交を通じたウクライナ紛争の和平合意を模索していますが、プーチン政権は攻勢を弱めておらず、欧州では米国がウクライナを軽視する合意をロシアと行うことへの懸念が出ています。

加えて、トランプ政権は同盟国・友好国およびパートナーに大幅な防衛費の増額を要求しています。米国からの強い要請を受け、北大西洋条約機構(NATO)加盟国や韓国、台湾は防衛費をGDP比3.5～5.0%まで増加することを発表しました。日本は2027年までにGDP比2%まで防衛費を増額する目標を2025年度内に前倒ししていますが、今後米国からさらなる増額を求められる可能性もあります。

これら各国・地域は米国の関与を確保するためにトランプ政権の要求に応じていますが、トランプ大統領が同盟国・友好国およびパートナーの利益を無視して、ロシアや中国、北朝鮮などと「ディール」を行う可能性もあります。具体的には、ロシアに対してウクライナ東部やクリミア半島の併合を認めたり、台湾に対する米国の軍事・外交的コミットメントを弱めたり、北朝鮮による核実験凍結の見返りに米国の経済制裁を解除⁴したりするかもしれません。

このような米国第一外交政策とトランプ流ディールが推進される背景には、世界秩序の維持に米国が関与することへの嫌悪が、トランプ政権の支持基盤である共和党内で強まっている状況があります⁵。もともと孤立主義(isolationism)の伝統が長かった米国ですが、第2次世界大戦後から2000年代に至るまで、国際協調主義(internationalism)に基づく外交政策を採ってきました⁶。しかし現在のトランプ政権では内向き志向が強まっており、対外関与を極小化させる抑制主義者(restrainer)や、対中抑止に資源を集中させる優先主義者(prioritizer)といった、米国の対外関与を見直そうとする政策決定者が影響力を持っています⁷。

また、2026年11月には米国で中間選挙が予定されており、トランプ政権が有権者にアピールするための功を焦ることで、これらトランプ外交の傾向がますます強まることも否定できません。

その結果、2026年には、米国や国際協調主義の秩序を信頼しなくなった各国が「自助努力」での安全保障を追求して、軍拡や軍事的威圧、武力行使を行う可能性が増し、各地域で緊張が高まるリスクが存在します。

以上の地政学的変化は、企業活動にも多大な影響を及ぼすことが見込まれ、以下の観点から企業は対応を検討する必要があります。

まず、トランプ外交の影響で、ウクライナ、中東、台湾海峡などの情勢が流動化する可能性があります。それらの地域で事業を展開する企業は、従業員や拠点の安全を第一にしつつ、サプライチェーンの安定性を確保することが不可欠です。また、米中間の輸出入・技術移転の規制のように、国家間の政治的対立によるビジネスへの制限がさらに強まることも考えられます。そのため、まず自社の既存のサプライチェーンを把握し、必要であれば物流の代替ルート確保や、現地調達比率の見直しなどが推奨されます。

4 同様な北朝鮮とのディールは第1次トランプ政権時にも議論されており、韓国の尹大統領はトランプ大統領が北朝鮮の非核化ではなく核実験凍結を含むディールを行った場合、一時的かつ現実的な代替策として賛成する旨を発言している。

Jean Mackenzie, "South Korea Would Accept a Trump-Kim Deal to Freeze Nuclear Programme, president tells BBC," BBC, September 22, 2025, <https://www.bbc.com/news/articles/cwy91w0e1z2o>.

5 Dina Smeltz, Karl Friedhoff, Craig Kafura, et al., *America's Foreign Policy Future / Public Opinion and the 2024 Election* (The Chicago Council on Global Affairs, 2024), <https://globalaffairs.org/research/public-opinion-survey/americas-foreign-policy-future-public-opinion-and-2024-election>

6 ただしベトナム戦争後など、孤立主義的世論が高まった例外は存在。

Stephen Wertheim, "Internationalism/Isolationism: Concepts of American Global Power," in *Rethinking U.S. World Power*, ed. Daniel Bessner and Michael Brenes, (Springer Cham, 2024), pp.49-88.

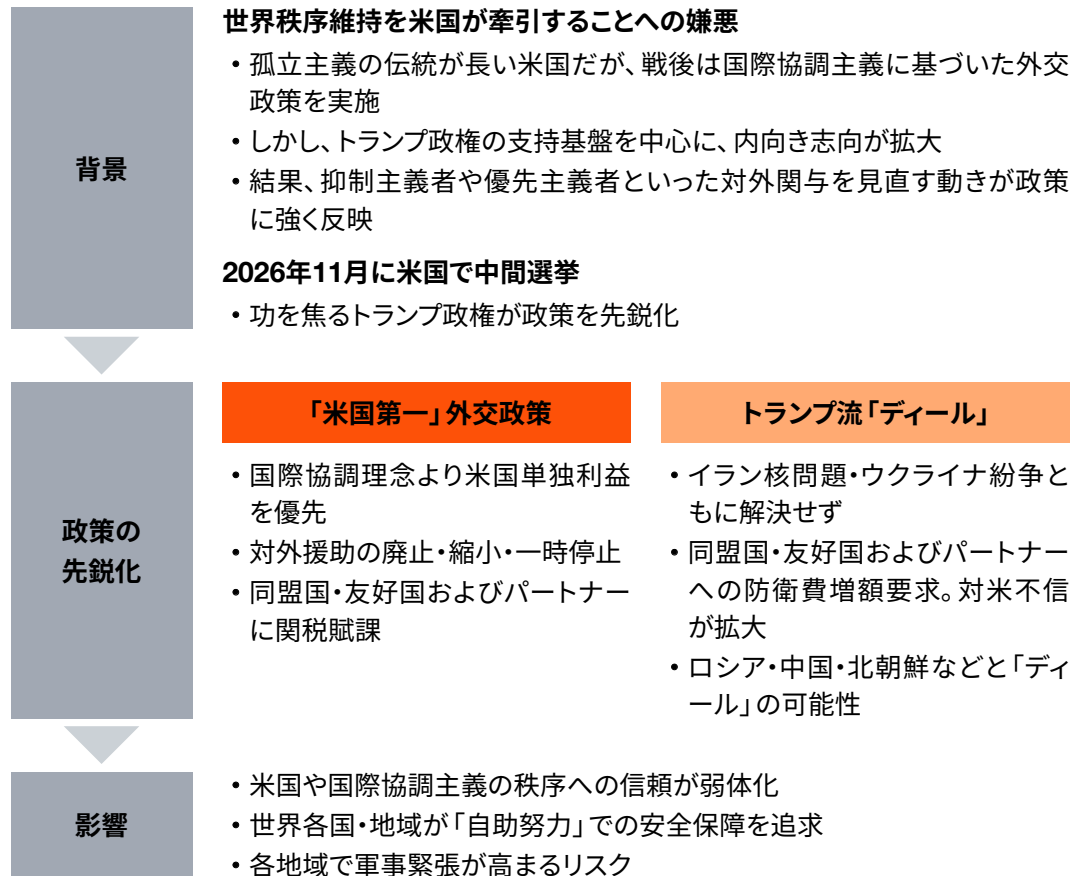
7 森聡「第2次トランプ政権の外交・防衛(1)―抑制主義者と優先主義者の安全保障観と同盟国へのインプリケーション―」笹川平和財団(2024年11月25日)

https://www.spf.org/jpus-insights/spf-america-monitor/spf-america-monitor-document-detail_173.html

次に、各国の防衛力強化による関連産業での「特需」が生まれ、防衛装備品やサイバーセキュリティ、防衛関連のインフラ強靱化などの分野で事業機会の拡大が予想されます。しかし、政府の財政難による公共投資の抑制、増税やそれに伴う消費マインドの低下が進み、企業活動に悪影響を及ぼしかねません。例えば、日本では防衛費の財源として2026年度以降から法人税およびたばこ税の増税が決まっており、今後さらに防衛費を増額する場合は、さらなる増税が実施される可能性があります。

さらに、トランプ流ディールによって地域情勢が大幅に変化するシナリオにも備える必要があります。例えば、米中間で、台湾問題から貿易・関税も含む包括的な合意「グランド・バーゲン」が成立した場合、対中規制の緩和や関税引き下げによる貿易再活性化といった短期的影響に加え、米国が台湾や日本などの安全保障への関与を減らしていくといった長期的影響が想定されます。企業はこのようなディールによる国際情勢の変化をあらかじめシナリオ分析し、事業影響や企業対応を事前に検討することが求められます。

図表2：トランプ外交が世界に及ぼす影響



出所：PwC作成

② グローバルサウスの米国離れ

米国第一外交を受けて、GS諸国は米国不在の枠組みを通じて相互連携や対中関係を強化。日本企業は、自らの国益を求めるGS諸国のニーズを掴み商機を創出する必要がある。

米国第一主義を掲げ、国際協調や対外支援を優先しないトランプ政権のもとで、米国とGS諸国の関係が冷え込み、米国不在の協力枠組みを通じたGS間の連携や、GSと中国との関係強化が加速すると見込まれます(図表3)。

世界シェアの約4割を占める経済規模や約8割を占める人口、豊富な資源、東西いずれの陣営にも与しない中立的な外交姿勢を背景に、国際社会での影響力を高めるGSを自陣営に取り込むことは、東西両陣営にとってこれまで戦略的な目標でした。

ところがトランプ大統領は、就任当初からGSを含む途上国への支援の抜本的な見直しに着手し、2025年7月には援助事業を担うUSAIDを事実上閉鎖し、翌8月には米連邦議会が承認した対外援助予算を撤回する意向を表明しました。世界銀行は、HIV／AIDSやマラリアなどの感染症、国内避難民に対する人道支援をこれまで多く受けてきたサハラ砂漠以南のアフリカ諸国が、米国の対外援助停止によって特に大きな影響を受けると指摘しています⁸。

加えて、トランプ大統領による関税政策がGS諸国を苦しめています。インド太平洋地域における米国の重要な戦略的パートナー国であるインドに対してはロシア産原油の購入を理由に、また貿易収支が赤字ではないブラジルに対しては盟友であるボルソナロ前大統領に対する起訴を非難して、それぞれ50%の関税を課し、両国の輸出産業や経済への悪影響が懸念されています。ASEAN主要国は米国から20%程度の関税を課されるとともに、米国からの輸入品への関税撤廃や、米国産の航空機、エネルギー製品、農産品などの輸入拡大といった大幅な譲歩を受け入れました。

米国による援助プログラム削減や高関税措置による経済的損失の穴埋めをするためにも、GS諸国は上海協力機構(SCO)やBRICSなど米国不在の協力枠組みを通じた経済連携を強化しています。2025年8月末に中国天津市で開催されたSCO首脳会議には習近平国家主席に加え、ロシアのプーチン大統領、インドのモディ首相、イランのペゼシュキヤーン大統領、ベラルーシのルカシェンコ大統領など20カ国以上の首脳が出席し、多国間貿易体制への支持や民主的で公正な多極世界の構築など、トランプ政権への対抗とも受け取れる立場が示されました。

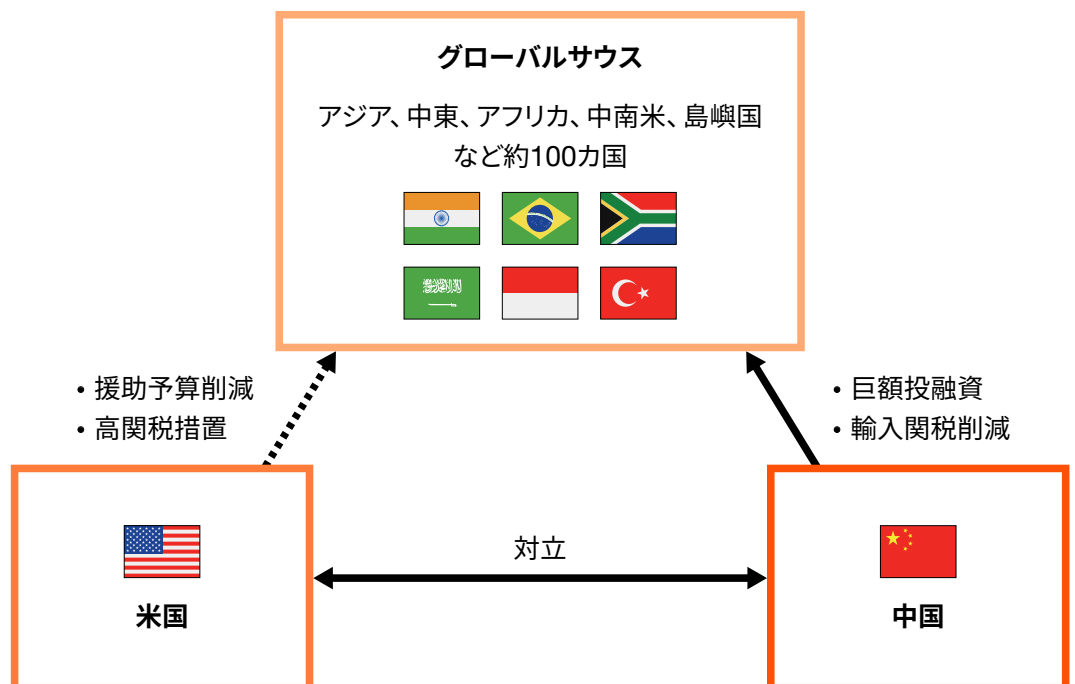
さらに、米国の影響力低下の間隙を突くようにして、中国がGS諸国への接近を加速させています。これは、中国国内の経済成長の減速や内需の停滞といった対内的な課題に加えて、トランプ政権による対中関税の回避や対米貿易依存の低減といった対外的な課題に対処する目的もあり、短期トレンドとして終息することは想定されません。中国政府はGS諸国との間で貿易障壁撤廃や市場開放に取り組んでおり、習国家主席は2025年6月、ほぼ全てのアフリカ諸国に対する輸入関税を撤廃すると表明しました。

8 World Bank, "Improving Governance and Delivering for People in Africa," Africa's Pulse 31 (April 2025), <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/fc8a525b-a30d-43e1-b6e2-03fbc06e6b6>

GS諸国の米国離れと中国による影響力拡大が進む中、日本企業はGS諸国とどのように向き合うべきでしょうか。GSのニーズや成長目標は多種多様ですが、その核心は国民の経済的機会拡大や貧困軽減といった現実的なもので、経済成長を促す既存産業の高度化、新産業の創出、そのための投資、技術供与、人材育成などが挙げられます。自国の戦略的利益を求めるGS諸国のニーズや課題を丁寧にくみ取り、経済強靱性の強化や循環経済の実現につながる質の高い投資および支援を提供することが求められます。その際、アジア・ゼロエミッション共同体(AZEC)構想やインド洋・アフリカ経済圏イニシアチブ、経済産業省のGS向けの実証事業といった施策を活用することで、インフラ開発や脱炭素・省エネ技術など日本に対するGSの期待が高い分野でのビジネスチャンスを創出していくことが不可欠です。

安価な中国製品の市場流入によるGSの地場産業との競合や、経済合理性が伴わずGS側に過剰債務を残す結果となる巨額融資などを通して、中国への警戒・不信感を強めるGS諸国も存在します。一方で、日本単独で米国の穴を埋め、中国に並ぶ資金力でGSに影響を及ぼすことは想定できません。欧州連合(EU)、オーストラリア、カナダ、韓国などのグローバルノースの同志国と連携した上で質の高い支援を提供することも鍵となります。米国の保護主義政策の影響を鑑み、新たな市場としてGSへの市場アクセスを望むグローバルノースと日本が連携し、戦略的にアプローチすることが望まれます。

図表3：グローバルサウスをめぐる米中間の駆け引き



出所：PwC作成

③ ミドルパワーの内政停滞

日本および欧州諸国では、外政の混乱や経済の弱さが与党弱体化や分極化に。改革遅滞や迎合主義的政策による財政悪化に加え、内政停滞が外交力低下につながる。

この数年、日本や欧州などミドルパワー（中堅国家）において、移民排除や分配の拡大を訴える新興政党が勢力を伸ばしています。こうした政党は、経済の停滞や産業構造の変化によって負の影響を受けた層や、既存政党の政策形成に不信感を持つ有権者に支持を広げ、政権を担ってきた中道または左右の穏健な政党の勢力を抑えて一部で政権入りも果たしています。昨年のレポートでは、「ポピュリズムの常態化」を3大トレンドの1つとして紹介しましたが、こうした傾向は2026年にかけても続くと考えられます。急進的な主張を掲げる新興政党が選挙で議会における議席数を伸ばす結果、中道・穏健政党で構成される与党の議会における政策形成力が低下することが予想されます。また、急進的な主張が他の有権者の利害と衝突し、政党間の主張の距離が開くことで、超党派の合意形成は難しくなります。

2024年7月の下院選を経て、政権を担う中道連合が少数与党となったフランスでは、左派、右派、中道与党の間で分断が進みました（図表4）。政府予算案など重要な内政事項の審議が難航するとともに、内閣不信任決議案の提出が相次ぎ、内政を所管する首相が短期間に何度も交代しています。財政再建と同時に防衛力・産業競争力の強化が喫緊の課題である一方で、国民の負担増を掲げる与党に対する批判の声が大きくなっており、こうした課題に対処する政策を打ち出せるかは不透明です。外交上の代表権を持つ大統領の任期は不変ですが、内政の混乱に対する大統領の責任を問う声も上がり、中長期的な課題解決の先送りや財政赤字の拡大、EU内や国際場裡でのフランスの発言力低下が懸念されています。

ドイツでは2025年2月に連邦下院選が実施され、反移民を掲げる新興政党の「ドイツのための選択肢（AfD）」が第2党に躍進しました。極右勢力の政権入り阻止のため、既存勢力は左右の違いを超えて大連立を組みましたが、さまざまな政策分野をめぐって与党内の意見の隔たりが大きく、政策形成はスピードダウンしています。加えて2大政党による既存政治構造の温存に対しても有権者の不満が蓄積し、急進的な新興政党への支持が拡大していくとの見方が有力です。

オランダやオーストリアでは極右政党が大きな議席数を占めつつも他の政党との連立交渉が難航・長期化し、ポーランドやチェコでは既存政党の支持率低下と右派ポピュリスト勢力の伸長により大統領と首相のねじれ現象が起きるなど、政策の決定・執行が滞る事態が生まれています。

英国では反移民や反EUを掲げる新興政党「Reform UK」が躍進し、2025年5月には初めて首長の座も獲得しています。2大政党が交代で政権を担う安定的な政治体制が、連立や野党との政策協力を通じて政策を実現する体制に今後変化していくかどうか注目がされます。

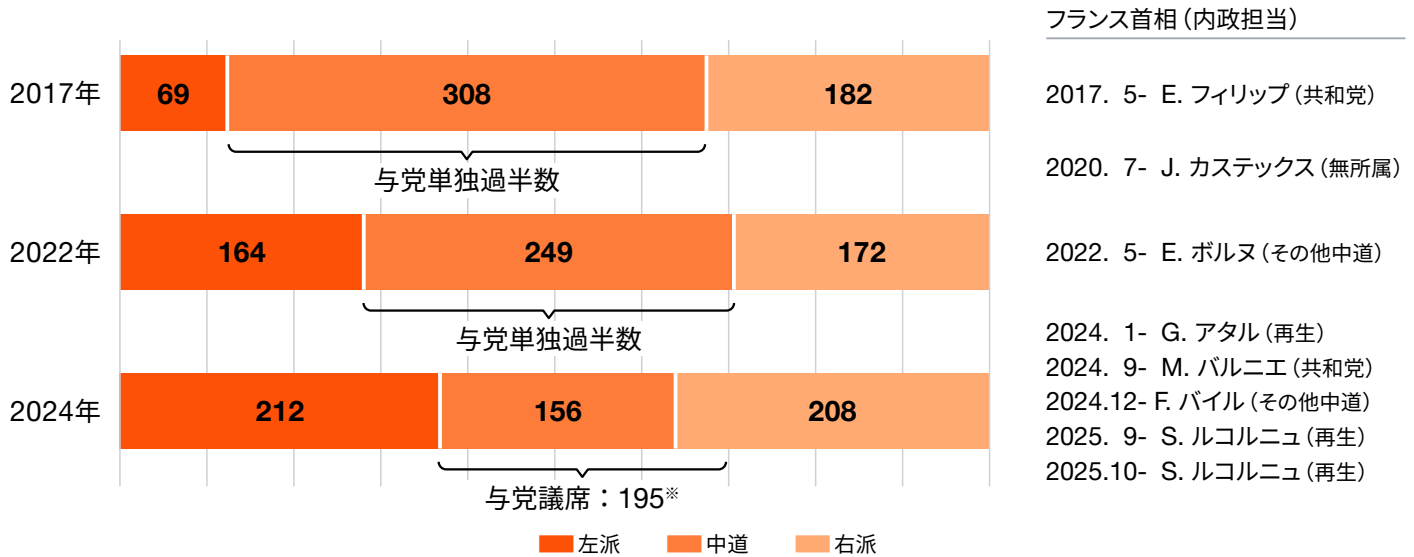
日本でも、2025年7月の参議院選挙の結果、連立与党である自民・公明両党の議席が過半数を下回りました。さらに公明党が連立を離脱したことを受け、最大会派の自民党は、両院において政策ごとに他党との協力を模索する必要に迫られました(図表5)。参院選において、分配の拡大や外国人政策の転換を主張する新興政党が大幅に議席数を拡大した結果、こうした主張に沿う政策も生まれています。他方、給付増の前提となるパイ自体の拡大をどう実現するか、構造的な人手不足にどう対処するかといった本質的議論はまだこれからであり、時間のかかる合意形成に有権者の不満が高まることも懸念されます。

こうした内政の変動は、経済成長率の低迷や外政の混乱を背景に、これまでの社会構造を基盤とする既存政党への不満が蓄積し、分かりやすい対立構造や急進的な主張を掲げる新興政党への期待が集まった結果と言えます。2026年も、与党の弱体化や小規模政党の林立による合意形成の難易度上昇(分極化)は進むと見られます。財政規律を維持するための給付の削減や増税など痛みを伴う政策、あるいは社会構造の変化を先取りして変化を促すような中長期目線の政策については、現時点で具体的な実現の見通しは立っていません。例えば日本においては、景気刺激および物価対策を目的として、給付金の支給や生活必需品への補助を実施するものの、そのために必要な歳入を確保するための増税や課税ベースの拡大、高齢化に伴う社会保障費増に対処するための制度改革などは遅れると見られます。これにより、財政悪化に伴う国債価格の下落などの短期的な影響に加え、構造改革の遅れによる長期的な経済成長の停滞が懸念されます。

中長期的な影響として、外交的影響力の低下と企業の国際操業環境の悪化も予想されます。欧州では、防衛力の構築やウクライナ支援のような政策を機動的に決定できず、ウクライナ紛争の停戦をめぐる交渉での立場が弱くなることが考えられます。前項に示したように成長性の高いGS諸国において、米国への信頼が失われ中国の指導力が拡大している中、グローバルなビジネス環境は日本企業に不利なものに傾いていく可能性があります。自国利益の最大化を目指す大国の行動を抑止し、公正で予見可能性の高い国際経済基盤を作るため、日本や欧州の外交力発揮に加え、企業の側からも各国との意思疎通や働きかけを強化して、望ましい政策環境を作ることが求められます。

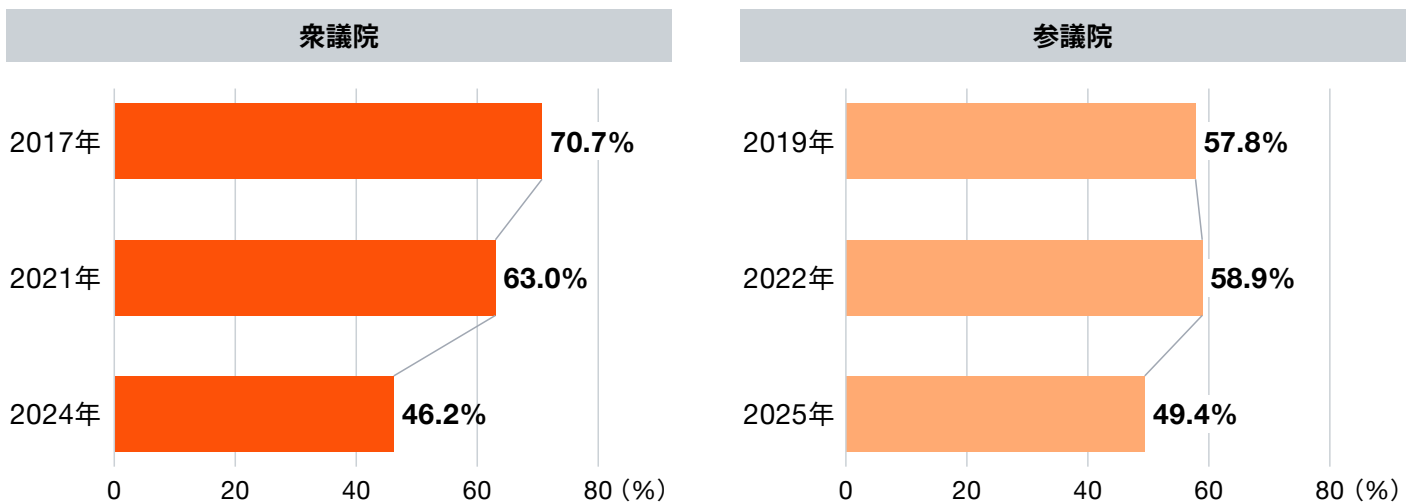
図表4：フランス・マクロン政権下の下院における政党勢力図

中道および穏健な左派・右派政党が勢力を落とし、2024年7月の選挙で中道連合が少数与党に転落して以降、内政上の意見対立で短期間に首相が代わる事態が発生



図表5：日本の国会で与党勢力が占める議席数の割合

直近の選挙では衆参両院ともに、与党の勢力が顕著に減衰



④ 中台関係の緊張継続

「大罷免運動」の失敗で頼清徳政権と野党の亀裂が深刻化。米中交渉を優先するトランプ政権と頼政権の関係停滞が見られる中、中国による「強制的平和統一」のリスクが上昇。

2024年1月に台湾で実施された総統選挙の結果、民進党の頼清徳氏が当選し、蔡英文前総統に続き民進党出身の総統が3期連続で誕生することが決まりました。この一方で、同日に実施された立法委員（日本の国会議員に相当）選挙では、定数113議席のうち民進党は51議席を獲得して過半数割れに転じたことから、頼清徳政権が立法院で法案・予算を通すためには、第1党となった国民党や、8議席を獲得した民衆党といった野党との協力が必要不可欠となりました。

しかしながら、頼清徳政権の発足当初から与党と野党の対立は先鋭化し、頼総統の政権運営は困難を極めました。2024年5月、野党の主導により提出された、立法院の権限を拡大する一連の法改正である「立法院改革法案」が立法院を通過した際には、与党民進党が強く反発するとともに、民衆による抗議行動も行われました（当該法改正は多くが違憲と判断され停止）。また、2025年1月に立法院が可決した2025年度の予算案は、行政院（日本の内閣に相当）が提出した当初の予算案から約6.6%削減され、その中には防衛費に関わる予算の削減や凍結も含まれていました。こうした与野党の対立が深まる中、政治上の分断は与野党間のみならず、それぞれの政党の支持者の間にも広がっていきました。

さらに同年には、民進党と国民党のそれぞれの支持者が相手の政党の立法委員のリコールを呼びかける「大罷免運動」が本格化していきました。最終的に、署名の集まった計31名の国民党立法委員のリコールの是非を問う住民投票が7月と8月に実施されましたが、いずれも成立には至りませんでした。これにより、頼清徳政権は残りの任期を引き続き少数与党として運営しなければならないことが確定し、さらに国民党立法委員のリコールに賛同を示した頼総統への民衆の不信感を高めることになりました。与野党や世論の分断が広がる中で、頼清徳政権は今後も厳しい政権運営を迫られることが予想されます。

これに加え、第2次トランプ政権発足後の米台関係にも停滞が見られます。トランプ大統領は大統領選以前から台湾の防衛負担増を求める発言を繰り返しており、国防総省高官もGDP比10%相当の防衛費負担を求める趣旨の発言を行っています。頼清徳政権は2026年度予算に過去最大となるGDP比3.32%の防衛予算を計上していますが、野党優勢の立法院で防衛予算が額面どおり可決されるかは不透明な状況です。また、関税をめぐる、トランプ政権が2025年8月、台湾に20%の相互関税を課す通知を発表したことに対し、台湾では産業に対する悪影響を懸念する声や、交渉がブラックボックスのまま進められたことなどに対する頼政権への不満の声が高まっています。

さらに、米国政府は米中交渉を進める中で頼總統の米国立ち寄りを拒否したとも報じられており、こうした状況から、台湾では米中間の合意を優先するために米国が中国の要求を受け入れる形で台湾問題に譲歩を示すのではないかと懸念の声も上がりつつあります(上述の「①トランプ外交と国際安保体制の弱体化」を参照)。米台関係をめぐるこれらの状況のもとで、「米国は台湾を見捨てるのではないか」との「疑米論」が台湾で拡大していることを指摘する声もあります。

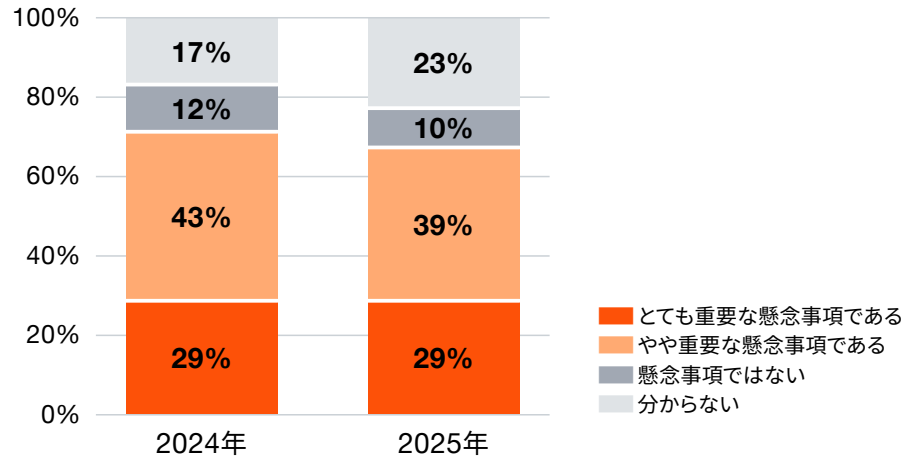
こうした台湾をめぐる情勢の混乱の中で、中台関係の専門家の多くは、中国にとり高いコストのかかる武力による台湾統一よりも、武力によらない統一手法である「強制的平和統一」のインセンティブが高まっていることを指摘しています。「強制的平和統一」とは、軍事的圧力や経済的威圧、いわゆる「親中派」の取り込みといった複合的手段により、台湾当局に中国への統一を迫る手段です。このためには、①台湾は単独で中国に抵抗できず、②米国や日本などの外国は台湾に味方せず、③台湾は中国に統一された方が平和と繁栄を享受できる、と多くの台湾人が考えるようになる状況を作為することが必要とされます。2026年には台湾において統一地方選挙が予定される中、「大罷免運動」の失敗などにより頼政権の支持率が急落していることを背景に、中国が軍事的圧力や頼政権の権威失墜に繋がる情報の発信といった手段を通じて台湾民衆の頼總統や民進党への支持を削ぎつつ、中台関係の深化を呼びかける候補者への支持を高めるための活動を行うのではないかと指摘も見られます⁹。

PwC Japanが2025年6月に実施した「企業の地政学リスク対応実態調査2025」では、台湾有事への対応として、約半数の企業が対応を実施または実施予定と回答しています(図表6)。一方で台湾有事対応を実施済み(予定)と回答した企業数は2024年以降の2年間で横ばいであり、日本企業全体の対応は進んでいない状況がうかがえます。米中台関係をめぐる昨今の国際情勢を踏まえれば、日本企業は、武力侵攻のケースのみならず、武力によらない統一手段のケースにおける自社へのリスク分析を行う必要もあると言えるでしょう。

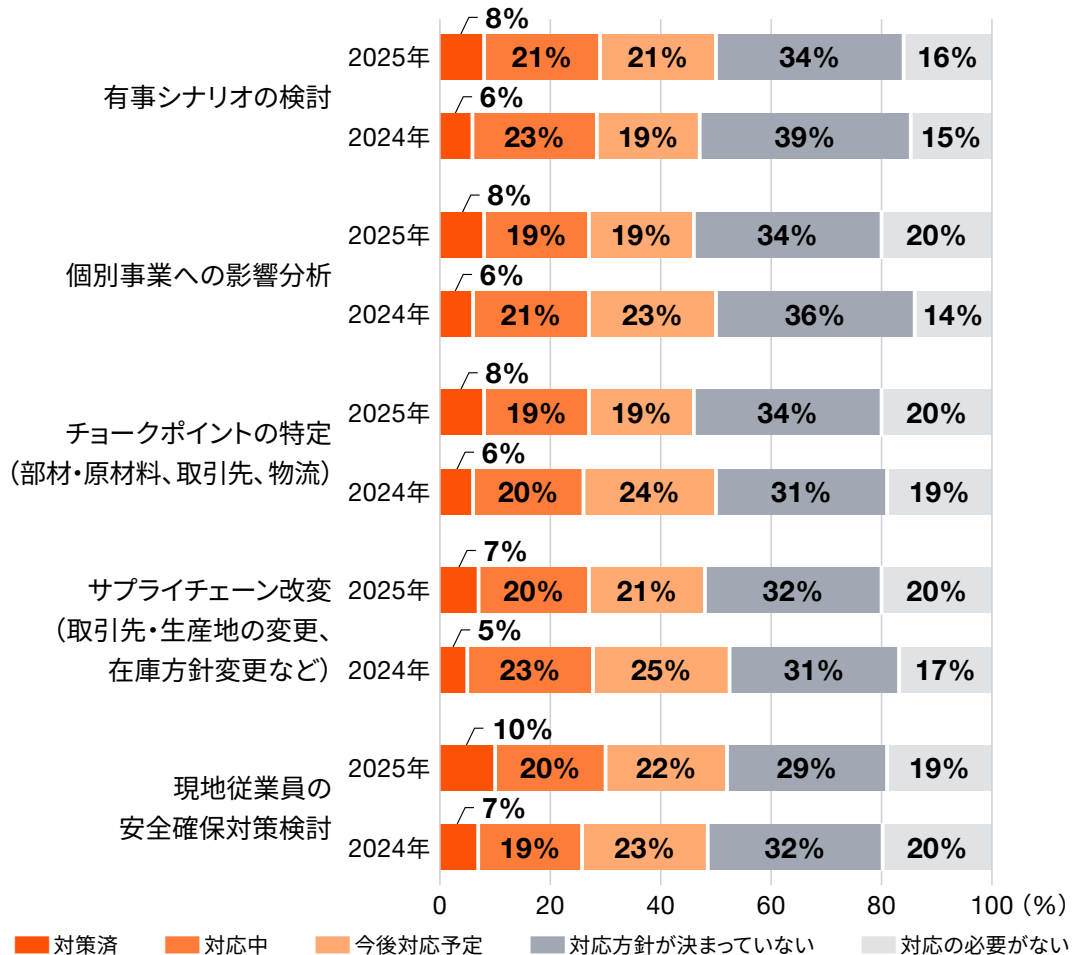
9 例えば、Richard C. Bush and Ryan Hass, “Taiwan’s Recall Vote: Implications for Taiwan, China, and the United States,” The Brookings Institution, August 1, 2025, <https://www.brookings.edu/articles/taiwans-recall-vote-implications-for-taiwan-china-and-the-united-states/>

図表6：日本企業の台湾有事への対応

Q.あなたの会社では台湾有事リスクをどのように捉えていますか。



Q.台湾有事リスクへの対応に関して、あなたの会社の状況をお答えください。



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025」（2025年6月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数592）

⑤ トランプ関税に翻弄される世界経済

各国は合意に基づき関税撤廃や対米投資を進めるが、合意履行や貿易赤字をめぐり摩擦は継続。米国は関税引き上げなどを示唆し、事業計画の再検討が必要に。

世界経済にとって2025年はトランプ関税に翻弄された1年でした。関税引き上げの示唆や政策の発表・修正が相次ぎ、不確実性が非常に高まったものの、日本を含めた主要国との貿易合意などが結ばれ、米中間では追加関税の発動などが1年間停止されたことで、一定程度の見通しは立つようになりました(発表済みの関税措置は図表7を参照)。

とはいえ、2026年も引き続きトランプ関税に世界経済が振り回されることが予想されます。具体的には、①貿易合意の履行、②製品別関税の追加、③国際緊急経済権限法(IEEPA)に基づく関税をめぐる裁判、④米国・メキシコ・カナダ協定(USMCA)の見直しの4つが注目ポイントです。

①貿易合意の履行をめぐるっては、先行き不透明なリスクがあります。例えば日本の場合、相互関税および自動車関税の引き下げが実施された一方、総額5,500億米ドルの対米投資や米国産品の購入(米、エネルギー、航空機、防衛装備品など)について不明な点が多く存在します。順調に合意が履行されない場合、関税が引き上げられる恐れがあります。加えて、トランプ政権が日本など同盟国に対して米ドル安に向けた多国間合意(「マール・ア・ラゴ合意」)や米国百年国債への切り替えなどを新たに要求する可能性もあります。また、チャイナプラスの恩恵を受け、多くの日本企業が生産拠点を構えるASEAN諸国においては、貿易合意で相互関税率が引き下げられたものの、迂回輸出品に対する40%の相互関税適用や原産地規則の強化(ベトナムなどが合意)などが行われる予定です。中国製の中間財をASEAN諸国で組み立て、米国に輸出する既存のサプライチェーン構造の見直しが必要となるかもしれません。さらに、米中貿易戦争は10月の合意により1年間休戦となっていますが、交渉が決裂して関税引き上げとなるリスクは残っています。

②製品別関税の追加に関しては、通商拡大法232条に基づく調査が半導体や航空機など8品目になされており、今後措置が発表される予定です(図表7)。日本など貿易合意を結んだ国の場合、製品別関税については「他国に劣後しない」関税率を設定するとされており、EUが締結した一律15%が適用されと考えられます。ただし、25%の中大型トラック関税には同様の軽減措置が取られていないことから、産業機械などその他品目は合意に含まれていないと米国が主張し、関税引き上げが企業負担の増加や貿易交渉の混乱を招くリスクはないと言い切れません。

③相互関税や対中国・メキシコ・カナダ関税などIEEPAを根拠法とする関税措置をめぐる裁判の結果は、関税環境や貿易交渉を大きく左右します。遅くとも2026年中には最高裁判決が出ると予想されますが、同判決でIEEPAに基づく関税が違憲となり撤廃された場合でも、製品別関税には影響がないうえ、トランプ政権は異なる根拠法を用いて同様な関税措置を行う見通しです。ただし撤廃命令による関税還付、異なる根拠法の措置への移行に伴う政策混乱や貿易合意の漂流など、不確実性が高まることは免れないでしょう。

④USMCAの見直しをめぐるのは、米国・カナダ・メキシコが見直し交渉を2026年7月から実施する予定です。3カ国が合意できれば同協定は2042年まで延長され、合意できなければ2036年に失効することになります。見直しにあたり、自動車などを中心とした原産地規則の強化、中国製品・資本の排除措置の新設、非米国産部分への関税適用などが議題となる見通しで、延長された場合も企業のサプライチェーン対応の複雑化が予想されます。米国の対メキシコ・カナダ関税や自動車関税はUSMCA準拠品に対して適用除外措置を設けており、多くの企業が同措置を活用しています。しかし、準拠要件が厳格化されれば、関税回避のためにさらなる企業対応が必要になります。

トランプ関税による世界的な経済減速は当初の想定ほど深刻ではないものの、2026年も不確実性が継続すると予測されています。国際通貨基金(IMF)の試算によると、トランプ関税以前の2024年の世界GDP成長率が3.3%であったのに比べ、2025年は3.2%、2026年は3.1%と鈍化する他、先進国の成長率は1.8%(2024年)から1.6%(2025・2026年)、新興・途上国は4.3%から4.2%(2025年)と4.0%(2026年)になる見込みです。米中は特に影響が大きく、米国は2.8%が2.0%と2.1%に、中国は5.0%が4.8%と4.2%に減速すると予測されています¹⁰。

米国事業を展開する企業の多くは、既にトランプ関税が与える影響について一定の分析を進め、関税評価額の見直しや関税コストの吸収・価格転嫁など短期的施策、サプライチェーンや事業戦略の見直しなど中長期的施策を実施しています。しかし、関税制度に対する理解不足や、分析に必要なデータの不備などで影響額の試算に乖離があるケースも散見されます(4章「トランプ関税への対応と主要産業における影響」を参照)。

また、トランプ関税による企業影響は米国事業のみにとどまりません。関税により各国の経済が減速することや、米国との貿易合意の履行により(非)関税障壁撤廃や米国産品購入が進むことで、日本や他国の市場環境が変化することも考えられます。第三国市場においても、特に電子製品や繊維・衣類、家具、玩具などの産業で、米国の対中関税によって米国から締め出された安価な中国製品が現地に流入し、競争環境が激化することが指摘されています。

以上のように、2026年も関税環境は大きく変動し得ます。企業は事業計画のさらなる変更を余儀なくされる可能性もあり、気が抜けない1年となる見込みです。なお、関税による米国経済の減速が2026年11月の中間選挙を前に本格化した場合、トランプ政権が政策を見直すとの楽観的観測もありますが、トランプ大統領は関税を単なる交渉カードではなく、米国製造業の振興や税収の確保のための長期的措置として実施しています。企業においては「トランプ後の米国は元に戻る」という楽観論に流れることなく、関税の長期化を見越したサプライチェーン変更などの対応が求められます。

10 International Monetary Fund, "World Economic Outlook," October 2025, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025>

図表7：発表済み・調査中のトランプ関税

		措置	対象国	対象品目(適用除外)	追加関税率(備考)	実施理由(根拠法)
発表済み	相互関税	一律関税 ^{※1}	全ての国	全品目	10%	米国貿易赤字の是正 (国際緊急経済権限法。IEEPA)
		国別上乘せ分 ^{※1}	69カ国	(カナダ・メキシコ・製品別関税の対象品、半導体・重要鉱物など指定品は対象外)	11～50% (一律関税と合計。迂回時40%)	
	国別	中国 ^{※1}	中国	全品目(適用除外なし)	10% (一律関税と合わせて計20%)	違法麻薬や不法移民の米国への流入 (IEEPA)
		カナダ・メキシコ ^{※1}	カナダ・メキシコ	全品目(USMCA・製品別関税など対象外)	カナダ35% (迂回時40%)。メキシコ25%	
		ブラジル ^{※1}	ブラジル	全品目(ただし対米輸出額の約8割対象外)	40% (一律関税と合わせて計50%)	米国人・企業の権利侵害など(IEEPA)
		対ロシア制裁二次関税 ^{※1}	インド	全品目(相互関税除外処置品目など対象外)	25% (国別上乘せ分と合わせて計50%)	ロシア産石油の輸入(IEEPA)
	製品別	鉄鋼・アルミ	全ての国	鉄鋼・アルミ製品	50%	安全保障上の懸念 (通商拡大法232条)
		完成車		乗用車・トラック・自動車部品 (USMCA準拠品など軽減措置あり)	25%	
		自動車部品				
		銅		半製品・派生品	50%	
		医薬品 ^{※2}		特許有(非ジェネリック)医薬品など	100% (日本・EUは貿易合意により15%)	
		中大型トラック		中大型トラック・関連部品、バス	中大型トラック・関連部品25%、バス10%	
		木材・家具		木材・台所什器・洗面台・布張り家具など	木材10%、台所什器・洗面台・布張り家具30% (2026年初から30～50%に引き上げ)	
	調査中	半導体	全ての国	半導体・製造装置・部材・派生品など	未発表	安全保障上の懸念 (通商拡大法232条)
重要鉱物		重要鉱物・レアアース・加工品・派生品				
航空機		民間航空機・エンジン・関連部品				
ドローン		無人航空機システム(UAS)・部品など				
ポリシリコン		ポリシリコン・派生品				
風力タービン		風力タービン・関連部品				
産業機械・ロボット		産業機械・ロボット・制御システムなど				
医療機器		医療用個人保護具・消耗品・機器・機械				

※1：IEEPAに基づくこれら関税は合憲性が争われ、最高裁判決が待たれる状況。

※2：医薬品関税は発表されたが未発動。

出所：各種発表・報道よりPwC作成

⑥ 中国の自立自強の進展

第15次5カ年計画の策定などを通じ、中国による科学技術の「自立自強」がより一層進展。先端分野における中国企業との競争が激化し、過剰生産の範囲が拡大する恐れ。

中国は改革開放期、労働集約型産業の発展や外国からの資本投入を通じた目覚ましい高度経済成長を果たしました。しかし近年、賃金の上昇や少子高齢化による労働力不足を背景に、従来の労働力・資本投入型による経済成長が困難となりつつあります。そこで中国は、科学技術のイノベーションを通じた「全要素生産性」（労働力・資本の投入増加以外の経済成長要因）の向上による経済成長モデルを志向するようになり、「中国製造2025」などの自国産業振興策が推進されるようになりました。

多額の補助金投入によって通信や半導体といったハイテク産業の内製化を進める「中国製造2025」は、安全保障面における米国からの強い警戒感を招きました。第1次トランプ政権からバイデン前政権にかけて、中国産の特定品目に対する関税の賦課や、中国大手テック産業などの排除、先端半導体の対中輸出禁止といった対抗措置が発動されました。これらサプライチェーン寸断の危機に瀕し、中国は国家安全の文脈でも国内産業振興を重視するようになり、科学技術の「自立自強」を掲げ、重要先端技術の対外依存度の低減に努めるようになりました。

近年、習近平政権はAI、量子技術、新エネルギーといった新興技術を指す「新たな質の生産力」の発展を重視し、経済成長のエンジンに据えるとともに、これら新興技術の内製化や先行優位性の獲得によって、米国や西側諸国からの経済的対抗措置に屈しない強靱なサプライチェーンの獲得を目指しています。また中国は、「一帯一路」やSCOなどの多国間協力枠組みを通じたGS諸国との経済的結びつきを強めており、サプライチェーンの多角化と同時に、技術の供与などを通じたGS諸国への影響力確保を図っています（上述の「②グローバルサウスの米国離れ」を参照）。

2025年に第2次トランプ政権が発足すると、トランプ政権は全ての中国製品に対する関税の賦課を発表し、これをきっかけに米中双方が相互の輸入品に対する高関税賦課などの対抗措置を取る貿易紛争が再燃しました。米中は数回の閣僚会議を経て相互の追加関税の引き下げに同意し、10月の米中首脳会談において相互の対抗措置の1年間延期などに合意しましたが、中国はイノベーションの牽引役となる民間企業の発展を促す「民営経済促進法」の制定などの措置を通じ、引き続き「自立自強」を国家戦略の中心に据え、米国との長期的な対立に備える構えを見せています。

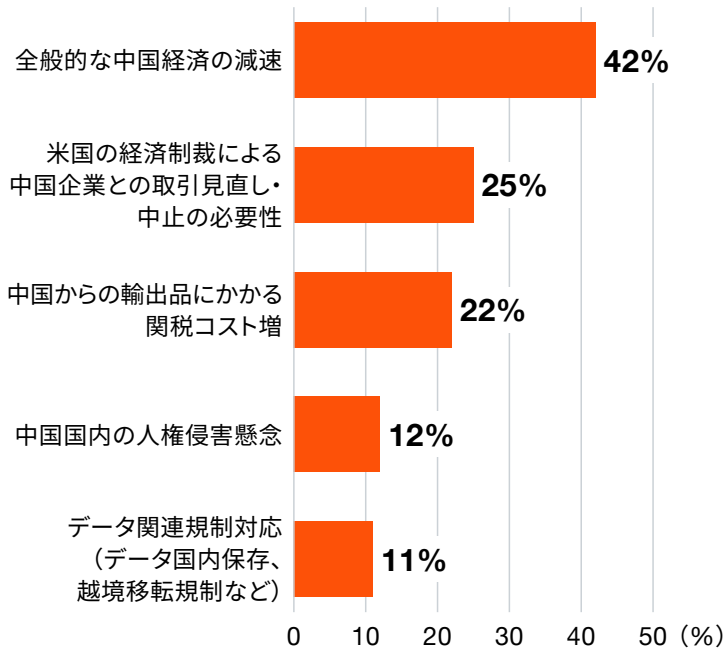
2026年には、中国の今後5年の経済・社会の発展計画を定める新たな5カ年計画（第15次5カ年計画）が施行される予定で、国家主導によるイノベーション推進、企業によるイノベーションを促すための各種支援、人材育成の強化など、科学技術の自立自強を推進するための計画を盛り込む方針が示されています。これに加え、「中国製造2025」の後継となる新たな製造業振興戦略が打ち出されるとの指摘もあります。中国政府はこれまでAI、次世代情報技術、半導体、再生可能エネルギー、資源探査・掘削、先端ヘルスケア設備などの分野における自国産業育成の指針を提示しています。2026年に策定される新指針では、これらの分野を中心にさらなる自国産業振興政策が打ち出されるものと見られ、製造業をはじめとする日本企業との競合の激化が予想されます。

さらに、中国経済低迷の長期化は、日本企業の事業に新たな課題を与えています。中国政府は景気刺激策の一環として、耐久消費財の買い替え支援などを通じ内需拡大を図ってきましたが、消費への影響は限定的で、2026年内における消費の劇的な回復は見込めないとの指摘が多く見られます。こうした中で、中国では需要よりも供給が過多となる過剰生産が恒常化し、これにより安価な中国製品が世界市場に拡散する「デフレ輸出」の問題が度々欧米諸国から批判を受けています。現在、中国による過剰生産が指摘されているのは、主にEV、太陽光電池、リチウムイオン電池などの品目ですが、「自立自強」の奨励により国内の新興産業に対する優遇策が進められれば、「新たな質の生産力」に関わる分野において過剰生産の問題が表出する可能性も否定できません。

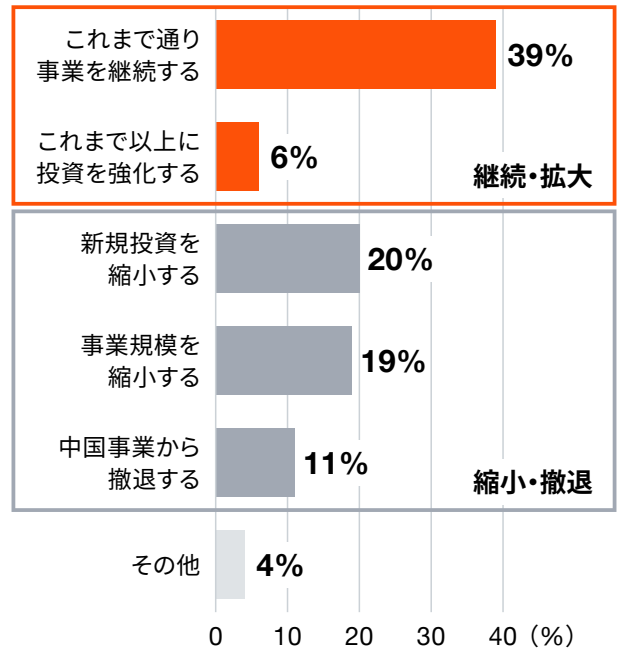
PwC Japanが2025年6月に実施した「企業の地政学リスク対応実態調査2025」では、中国関連の地政学リスクとして、全般的な中国経済の減速を挙げる企業が最多となる一方で、中国事業の今後の進め方を問う質問において、事業の継続・強化を選択する企業と縮小・撤退を選択する企業が同程度の割合で見られます(図表8)。直近の米中対立の影響を受ける中で、中国事業からの撤退・縮小によってリスクを抑制する企業と、依然として世界の巨大市場である中国での事業を継続することでリスクのバランスを図っている企業の二分化が進んでいると考えられます。日本企業は、国内外の要因が複雑に影響しあう中国の産業政策のトレンドを見極めつつ、自社の経営戦略を策定する必要に迫られていると言えるでしょう。

図表8：日本企業の中国関連地政学リスク認識

Q.中国関連の次の地政学リスク項目の中で、あなたの企業に影響を与えていると思うものを選んでください。(いくつでも)



Q.あなたの会社では、中国事業を今後どのように進めていく予定ですか。(いくつでも)



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025」(2025年6月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数592)

⑦ 国家資本主義の台頭

経済安保政策のもと、戦略的重要分野を中心に国家による経済介入や産業政策、投資誘致が拡大。公的支援により事業機会が拡大する一方、政府渉外の重要性が増す。

2000年代を通じて西側諸国は、世界貿易機構(WTO)などの場で形成される一定のルールをベースとした自由競争・自由貿易を推進してきました。ここでは、各国が貿易障壁を可能な限り引き下げて内外での企業活動を促進し、グローバルな生産の最適化を行うことで世界経済全体が恩恵を受けることが狙いとされていたのです。

しかし近年、国家が戦略的重要分野で経済運営を主導する「国家資本主義」の流れが強まっています。中国は2010年代以降、国内産業を高度化し、世界の製造業をリードすることを目標に据え、政府が定めた重点産業に対し、大規模な資金支援や税制優遇、高度な研究開発環境の整備と高度人材の育成など、大胆な国策支援を実施しました(図表9)。この他、外国技術の国内移転の強制、中国市場における国内企業・国産品の優遇、政府支援を背景とした過剰生産と安値輸出による国際競争環境の圧迫なども、国際経済ルールに沿わないものとして西側諸国の批判の対象になってきました(上述の「⑥中国の自立自強の進展」を参照)。

加えて、自国が生産の重要工程を握る特定の物資・技術や自国市場へのアクセスを政府が制限する事案の頻発や、コロナ禍におけるグローバルサプライチェーンの寸断が政治問題として顕在化したと言えるでしょう。各国は、自国企業の優位性が崩れれば国際経済における地位が低下するだけでなく、チョークポイントを他国に押さえられ、自国の政治的立場までもが大きく不利になることを認識しました。

これらを背景に、これまで自由競争を推進してきた西側諸国も、対中競争や自国産業強化の観点から、半導体、蓄電池、重要原材料などの戦略的重要物資を中心に大規模な産業政策に舵を切るようになっていきます(図表9)。

例えば、第2次トランプ政権はバイデン前政権下の半導体産業支援(CHIPSプラス法)を一部拡大する他、関税をレバレッジにした外国企業の生産拠点移転の促進や、政府による株式保有を通じた個別企業の経営事項への介入など、前例のない大胆なやり方で政治的意思に沿うよう企業の意思決定を誘導しています。今のところ日欧など各国は、対米交渉を有利に進めたい思惑もあり、自国企業の米国投資を静観・支援しています。しかし、2026年以降、自国産業が米国に流出して産業が空洞化するような事態になれば、各国も強制力のある政策ツールによる産業の囲い込みや、より大規模な産業支援の実施に動く可能性もあるでしょう。

資金支援や投資誘致による国内産業育成に加えて、投資スクリーニングや独占禁止法による制限によって技術や市場を囲い込む可能性にも留意が必要です。2010年代を通じ、各国は対内投資へのスクリーニングを導入・強化し、自国の重要な知的財産や機微な技術が海外に流出する問題への対処を図ってきました。軍事技術と民生技術の融合が深まり、民生技術の安全保障上の重要性が増していることから、外国企業との協業や対外投資が、安全保障を理由とした規制の対象となるリスクは増えています。

また、EUはこれまで、米中のプラットフォーム企業から域内デジタル市場を保護するため、個人情報や消費者の保護、公正競争の促進を目的とする法制度の整備と執行強化を行ってきました。こうした動きは、2026年も巨大テック企業を対象として強化される見込みで、対象の拡大や執行の強化によってさらに域内産業保護が強められることも考えられます。

各国政府による産業政策競争の動きは、一企業ではこれまで資金的に難しかった投資を可能にし、外国企業との競争圧力が緩和するなど、経済界にとっては追い風とも言えます。政策的に注力する分野が明確になり、投資など事業上の意思決定がしやすくなることも利点です。

一方で、他国の競合企業も産業政策の後押しを受けるため、これらに劣後しない環境を作ることが事業上重要な意味を持つようになっていきます。企業においては、政策目的を正確に理解した上で、経済活動の現状や政策の内容、実施方法に関して政府が得にくい情報を提供し、政策決定を加速・後押しすることがより重要になります。そのため、各国の政策やその事業影響に関する調査・分析、各国政府とのコミュニケーションや渉外活動など、いわゆる「経済インテリジェンス」を高めていくことが求められるでしょう。



図表9：西側諸国にも広がる産業支援政策（半導体の例）



出所：経済産業省「平成29年度製造基盤技術実態等調査(中国製造業の実態を踏まえた我が国製造業の産業競争力調査)」(2018年3月31日)、各種報道よりPwC作成

<div><div></div>西側諸国の産業支援政策</div>		
米国	2022年8月：CHIPSプラス法	・設備投資：25％税額控除、5年で390億米ドル補助 ・R&D：5年で110億米ドル補助
	2025年7月：一つの大きく美しい法（OBBBA）	・設備投資：35％税額控除
	その他	・個社人事への要求と政府による株式購入 ・半導体関税引き上げに際し、米国内生産企業を対象外に
欧州	(EU) 2023年9月：欧州半導体法	・官民で430億ユーロ投資（2022～30年累計） ・R&D：EU基金から33億ユーロ補助
	(各国)	・製造拠点整備：イタリア、フランス、ドイツ、オランダなど政府 がそれぞれ補助（各10～50億ユーロ規模）
日本	2019年：NEDO ポスト5G基金	・R&D：2020～29年度計2.7兆円補助・委託
	2022年3月：改正5G促進法、改正NEDO法	・生産設備投資・生産：2021～25年計2.2兆円補助
	2022年5月：経済安全保障推進法	・経済安全保障上の重要物資の供給確保： 2022～24年計4,185億円補助（実績値）

政府による巨額の資金支援と国内企業優遇に加え、トランプ政権は個社の経営への直接介入も志向

出所：各国政府プレスリリース、NEDO「ポスト5G情報通信システム基盤強化研究開発事業」ホームページ、経済産業省「半導体・デジタル産業戦略の現状と今後」(2025年5月)よりPwC作成

⑧ 資源ナショナリズムの拡大

中国によるレアアース輸出規制リスクは高止まり。日米欧はサプライチェーン強靱化の取り組みを進めるが、その他新興国でも資源囲い込みが広がり、企業の調達戦略に影響。

レアアースやリチウムなど、産業上の重要性が高いものの、商業ベースでの生産が可能な地域が著しく限定される重要鉱物について、その権益や生産プロセスの多くを中国が掌握しているとの認識が広がっています。

2025年春、トランプ政権による関税引き上げに対抗して、中国政府は7種の中・重希土類の金属、合金、関連品目などについて輸出許可制の導入を発表しました。中国政府からの許可が滞ることでレアアースの輸出が顕著に減少し、これを利用する日米欧などの川下産業では、生産ラインが停止する事態が発生しました。

さらに、中国政府は10月、レアアース5種や関連技術を輸出規制対象に加え、半導体の生産やAIの研究開発に関する輸出は個別審査を行うなどと発表しました。10月末の米中首脳会談の結果、中国はこれらの輸出管理措置の実施を1年間停止するとしましたが、具体的計画は追って検討とされています。こうした事態に鑑みれば、今後も日米欧などレアアース使用国と中国との政治情勢によって、中国が輸出制限を再び強化し、レアアースを使用する製品や、それを部素材として活用する川下製品の生産に影響する事態が発生する可能性があると言えます。

顕在化した鉱物調達リスクへの対策は企業個社にとどまらず、各国も国策として対策を進めています。その中には、政府による調達状況の監視や備蓄の促進、新規鉱山ならびに未利用海底資源の開発を通じた重要鉱物の自国内生産増、資源国との政府間協力を後ろ盾とした調達元の多様化促進、重要鉱物の使用量を低減するための代替技術の開発などを含むサプライチェーンの強靱化策などが含まれます。さらに、政府資本の導入や政府調達の長期契約など、個別企業の経営に政府が直接介入するような動きも出ています。

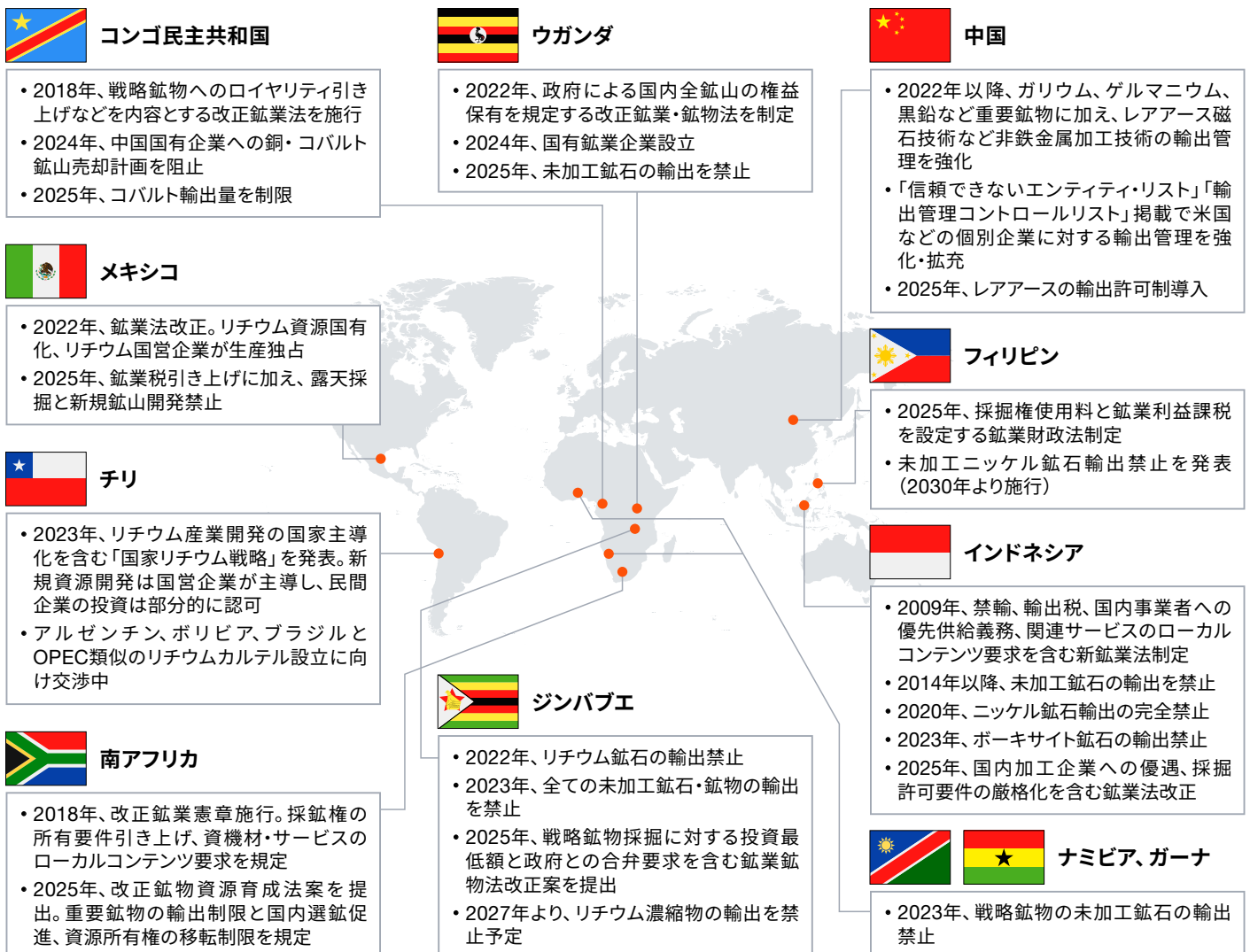
他方で、新規の鉱山開発や生産体制の構築、代替技術の開発や商業化などには時間を要するため、調達リスクがすぐに低減することは期待できません。特に鉱山開発にあたっては、採鉱と精錬がもたらす環境負荷の大きさから、地元住民などの反対を受けて計画が遅延や中断することも多く、資源開発プロジェクトの決定が調達リスクの迅速な減少につながるとは限りません。また、新規の調達元となる資源国は、不安定な政治体制や弱いガバナンスなどリスクの大きい環境であることも多く、インフラの欠如も相まって、必要量の安定的調達を実現するには時間と労力を要します。

2025年は中国が震源地となって重要鉱物をめぐるリスクが顕在化しましたが、自国に存在する鉱物資源に対して政府がコントロールを強める動きは、近年、中南米やアフリカ、東南アジアなど世界各地で起きています(図表10)。その目的はさまざまですが、上記のような環境負荷の考慮や先住民の権利保護といった社会目的の他にも、資源から得られる利益を税などの形で国富に還元する、より利益率が高いプロセスを国内化して産業育成する、といった経済目的での政策が目立ちます。

中国によるレアアース輸出規制の事案は、他国の産業が自国資源の調達に依存し、供給途絶の際に代替調達が容易でない産業構造を前提に、資源国政府が資源の生産や輸出を制限し、それを交渉カードとして政治目的を達成した事例でした。その他の資源国でもこれを教訓に、政府が政治目的のため資源の生産や輸出を政策的に制限するリスクが高まっています。

企業はこうした事態に対処するため、自社のサプライチェーンの全体像を把握してリスクの所在を確認し、コストと利益のバランスを吟味して、調達元の選定基準や在庫に関する考え方を見直す必要があります。代替調達元の確保や代替技術の開発には時間を要するため、当面の調達リスクにどう対処するかも大きな課題です。川下企業と川上企業の直接の対話により、要件定義を明確化して代替技術の商業化を加速したり、調達元の多様化に際して政府の支援を活用したりといった、自社だけにとどまらない取り組みが求められます。

図表10：鉱物資源への政府介入の拡大



⑨ 米中AI覇権争いと電力獲得競争

米中競争を背景にAI関連投資が拡大する一方、第3国は米中のどちらに味方するかの選択を迫られる。また、データセンターの電力需要を満たすためエネ戦略強化が必要に。

米国はAI開発で世界をリードし、2024年のAIへの民間投資額は約1,091億米ドルと他国を圧倒しています(図表11)。ただし、近年は中国が技術的に台頭しており、トランプ政権は自国の優位性を保つため、米国製AIエコシステムが世界標準になるよう規制緩和や推進施策を行っています。

規制緩和では、バイデン前政権下の安全性に関する大統領令を廃止し、自由なAI開発・活用を推進する他、全世界へのAI半導体輸出を制限した「AI拡散規則」も廃止し、輸出量を取引で決める方針に転換しています。中東諸国とは米国企業が関与するデータセンター(DC)事業を含む合意の一環で先端AI半導体輸出を許可しており、今後、他国とも同様の取引を行う見通しです。中国には非先端領域での輸出を許可し、中国が米国製AI半導体を利用し続け、米国が優位性を保てるよう画策しています。

推進施策では、①イノベーション推進、②インフラ建設、③国際的指導力を柱としたアクションプランを発表しています。①イノベーション推進では、中国に対抗してオープンモデルの開発・推進を掲げ、米国製AIの普及を目指しています。

②インフラ建設では、AI開発・利用を支えるインフラ(半導体工場、DC、発電所)の建設加速に向けた行政手続き簡素化や、送電網の整備・効率化を掲げています。米国ではDC向け電力確保が急務で、国際エネルギー機関(IEA)の試算によると、AI向け電力需要は2030年までに2024年比で240テラワット増加し、2.3倍となる見通しです¹¹。トランプ政権は化石燃料や小型モジュール炉(SMR)を含む原子力を推進していますが、発電量の伸びが著しく設置コストも低い再エネ(太陽光、風力など)を補助金削減などで冷遇しており、電力不足や価格上昇が懸念されています¹²。

③国際的指導力では、半導体やAIモデル、DCなどエコシステム全体を官民連携でパッケージ輸出するとしています。上記の貿易交渉を通じたAI半導体輸出許可とあわせ、米国企業が海外進出をさらに加速するでしょう。

一方、中国政府は2017年に「新一代人工知能発展計画」を発表し、2030年までにAI分野で世界をリードする目標を掲げています。具体策として、AI研究開発などの資金援助、自動運転など主要分野における重点企業の指定、中国全土でのDCクラスターの建設、「千人計画」を通じたAI人材の確保などを行っています。米国と同様に電力需要の急増が予想される中、再エネが豊富にある西部にDCを建設し、東部の計算力需要を引き受ける「東数西算」プロジェクトも進めています。

11 International Energy Agency, “Energy and AI,” April 2025, <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai>

12 Jesse Jenkins, et. al., “Impacts of the One Big Beautiful Bill on the US Energy Transition – Summary Report,” Princeton University ZERO Lab, July 3, 2025, <https://zenodo.org/records/15801701>

中国の技術発展は著しく、中国人研究者の論文発表数や特許出願数は米国を抜き、中国製AIモデルの計算能力は米国製に肉薄しています¹³。ただしAI半導体の対外依存がネックになっており、中国は国産半導体の開発・生産に注力しています。その成果は出始めており、中国政府は国内企業に米国製AI半導体の使用回避を要請するなどしています。

2026年には第15次5カ年計画が発表される予定で、AIなど重要技術の自立自強に向けた追加策が打ち出されるでしょう(リスク⑥「中国の自立自強の進展」を参照)。米国と距離を取るGSとの関係強化を背景に、「デジタルシルクロード」を通じた中国製AIエコシステムの輸出強化も予想されます(リスク②「グローバルサウスの米国離れ」を参照)¹⁴。中国は官民連携で政府向けAIや中国製ハードウェア、ガバナンスのノウハウを輸出し始めており、欧米の競合が新興国市場を取る前に中国製エコシステムでの囲い込みを狙っています。

米中競争の中、日本など第3国は米中どちらに与するか、国産AI開発で独自路線を目指すかの判断を迫られています。電力需要を満たすためエネルギー戦略強化も必要です。日本の場合、AIへの民間投資や生成AIの利活用で他国に劣後しており、巻き返しが求められています(図表11)。

日本政府は「広島AIプロセス」を主導し、安全性や透明性の高いAI開発・利用を推進してきました。2025年5月のAI推進法成立を受け、活用の推進、開発強化、ガバナンスの主導、AI社会に向けた継続的変革を方針に据えた「AI基本計画」を策定中です。日本の強みとして「信頼できるAIエコシステム」を国内で構築し海外に展開する他、DC向けの電力・インフラの整備(ワット・ビット連携)などを掲げています。

日本企業への影響を考えると、AI開発事業者の場合、米国の同盟国である日本として米国AIエコシステムとの共存が現実的でしょう。米国発AIと事業連携しつつ、同盟国として無制限で輸入可能な米国製AI半導体を活用した国産AI開発の推進や、巨大テック企業による規模の競争ではなく、独自技術や特定分野に絞った事業戦略や国産AIサービスによる国内企業のデジタル・トランスフォーメーション(DX)支援などが考えられます。

DC事業者の場合、各国でDC建設ラッシュが起きる中、米国のAI半導体輸出規制をフォローし、それに応じた事業機会の検討が必要です。一方、電力需給とAI活用事業者の立地選好に応じて、都市型ないしは地方型のDC建設を進める必要があります。

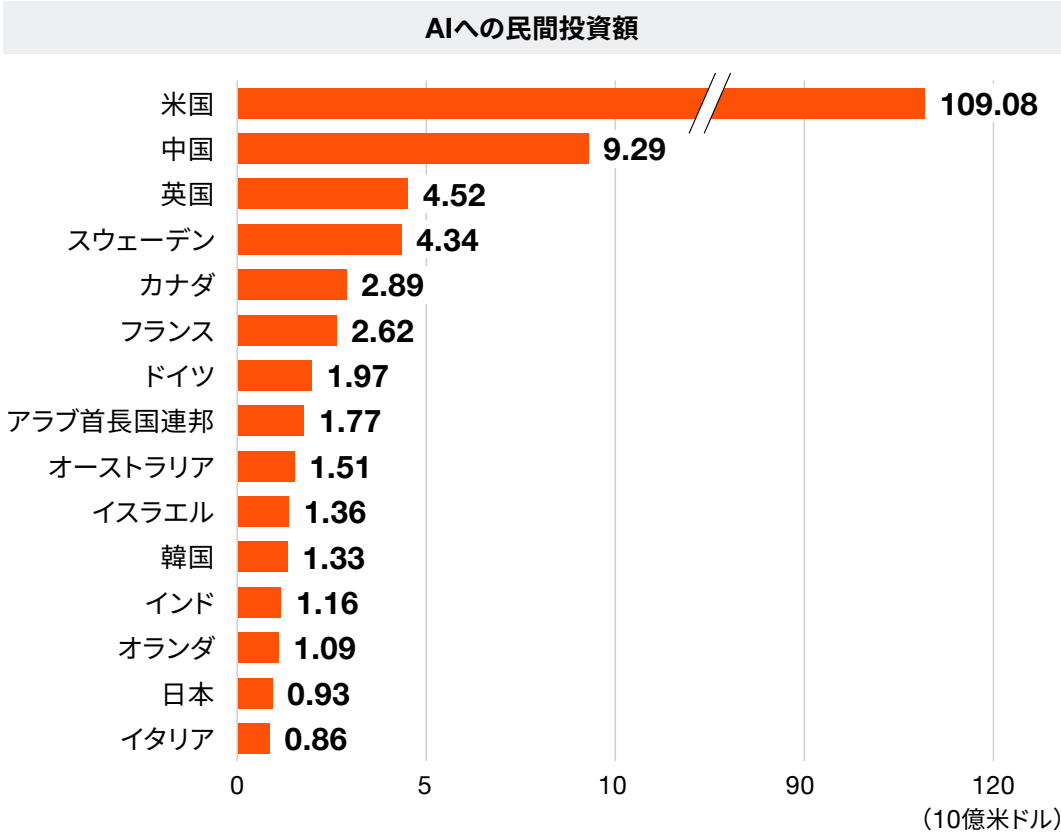
エネルギー事業者の場合、電力需要拡大を見据えた発電所増設が事業機会となります。各国のエネルギー戦略に沿った事業戦略が必要で、米国であればトランプ政権の方針に沿って再エネからガス・SMRへのシフトが考えられます。日本ではDCが大都市に集中しており、政府の掲げるワット・ビット連携を踏まえた分散型DC建設が重要になるでしょう。

半導体事業者の場合、AI半導体需要の継続的な増加が見込まれ、日系半導体製造装置・素材メーカーに追い風と言えます。一方で、米中貿易交渉の決裂による対中半導体輸出規制の再強化など、地政学の動向には注意が必要です。

13 Nestor Maslej, et. al., "The AI Index 2025 Annual Report," AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2025, https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf

14 デジタルシルクロードとは、習近平政権が行う「一帯一路」政策の一環として、中国のデジタル製品・サービスの輸出を推進するイニシアチブ。

図表11：AIへの民間投資額と生成AIの利活用状況(2024年)



出所：Nestor Maslej, et. al., “The AI Index 2025 Annual Report,” AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2025よりPwC作成

生成AIの利活用の状況				
	中国	米国	ドイツ	日本
企業における業務での生成AI利用	95.8%	90.6%	90.3%	55.2%
個人の生成AIサービス利用経験	81.2%	68.8%	59.2%	26.7%

出所：総務省「令和7年版通信白書」(2025年7月8日)よりPwC作成

⑩ 拡大するサイバー脅威

国家間対立やAIなど技術革新を背景に、重要インフラや企業へのサイバー攻撃が激化。日本では能動的サイバー防御の導入に向けた企業対応が進む。

米中対立の激化、ウクライナ紛争の長期化、ガザ情勢および台湾海峡情勢の緊迫化といった国際情勢の悪化を背景に、国境のないデジタル空間が覇権争いの舞台となり、日本を含む世界中の企業や社会に対するサイバー攻撃のリスクが高まっています。

国家が外交政策上の要請および政治的な動機に基づき、破壊工作や機密情報窃取など特定の目的達成のために高度持続型標的型攻撃(APT)グループを支援する事例が見られます。敵対国の電力網、水供給システム、交通インフラなどの重要インフラをサイバー攻撃の標的とすることで国家機能を一時的に麻痺させ、紛争や国際的な交渉において有利な立場に導く手段が取られています。NATO加盟国は2025年6月、防衛費を2035年までにGDP比3.5%(サイバーセキュリティやインフラを含めると5%)に引き上げることで合意しましたが、欧州諸国の防衛力強化を安全保障上の脅威と見なすロシアが、欧州域内へのサイバー攻撃やインフラ破壊工作などを継続していると指摘されています¹⁵。

一方で、非国家アクターによる政治的・社会的主張の拡散や金銭・情報の窃取を目的としたサイバー攻撃も激化の一途をたどっています。特にハッカー集団やテロ組織による企業を標的としたランサムウェア攻撃が増加しており、企業活動が停止されることで経済に対する影響が深刻化しています。2025年だけでも欧米やオーストラリアの小売業者、保険会社、航空会社、交通局などがハッカー集団の標的となった事例が確認されています。こうしたサイバー脅威は、AIなどの先端技術の進展によって今後さらに拡大する見通しです。AIによってサイバー攻撃が低コスト化・巧妙化・高効率化することで国家または非国家アクターの戦略ツールとして活用され、日本を含む世界中の企業や社会に対するサイバー攻撃のリスクを高める要因となっています。G7のサイバー・エキスパート・グループ(CEG)は2025年9月、生成AIやAIエージェントを含むAI技術の複雑さと自律性の増大がAIシステム設計やデータ利用に起因する脆弱性を高め、サイバー脅威を増幅させる可能性を警告しました¹⁶。

PwCが全世界のビジネスリーダーやセキュリティリーダーを対象に実施した調査では、67%の企業が、生成AIによる企業のIT環境におけるサイバー攻撃対象領域に対する影響が過去12カ月間で増加したと回答しました(図表12)。AIを業務に活用する企業が増える中、攻撃者によるシステムプロンプトの不正利用や脆弱性の埋め込み、意図しない機密データの漏洩といったAIの脆弱性を狙った攻撃に対して備える必要が生じています。

地政学リスクの高まりや技術革新に伴うサイバー脅威の拡大に対応するため、各国政府は法規制や基準策定を進めています。米国では重要インフラ事業者に対して、サイバーインシデントの発生やランサムウェア攻撃に対する身代金の支払いについて、サイバーセキュリティ・インフラセキュリティ庁(CISA)に報告することを義務付けるサイバーインシデント報告法(CIRCIA)の最終規則が2026年5月に発表される予定です。同最終規則は当初2025年10月に発表される予定でしたが、トランプ政権によるCISAの人員や予算の削減などの影響もあり延期されました。トランプ政権による国家予算削減のしわ寄せがサイバー政策予算にも影響を与えており、今後の動向を注視する必要があります。

15 NATO, "Statement of Condemnation by the North Atlantic Council Concerning Russian Malicious Cyber Activities," July 18, 2025, <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2025/07/18/statement-of-condemnation-by-the-north-atlantic-council-concerning-russian-malicious-cyber-activities>

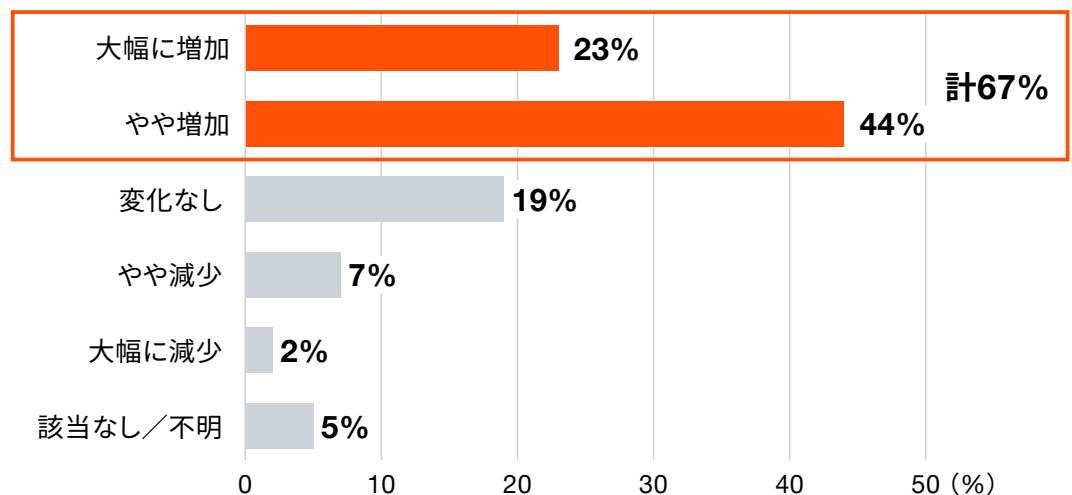
16 金融庁「G7サイバー・エキスパート・グループによるAI及びサイバーセキュリティに関するステートメントの公表について」(2025年9月22日) https://www.fsa.go.jp/inter/etc/20250922/ai_statement.html

欧州では、流通する全てのデジタル製品に対して、開発から保守・運用までライフサイクル全体でのセキュリティ対策を義務付ける「欧州サイバーレジリエンス法(CRA)」を2024年12月に発効し、2027年12月に全面適用する予定です。金融分野では、2025年1月に運用を開始したデジタルオペレーションレジリエンス法(DORA)に基づく脅威ベースのペネトレーションテスト(TLPT)の規制技術基準を2025年6月に公表しました¹⁷。

日本では、近年、特に経済安全保障の観点からもサイバー脅威への対応が求められています。2025年5月に能動的サイバー防御を導入する関連法が成立したことに伴い、経済安全保障推進法において基幹インフラ事業者として指定されている約250社の企業は、能動的サイバー防御の運用に際して政府から機微情報の提供を受ける他、事前にセキュリティ・クリアランス制度への対応が必要となることが想定されます¹⁸。政府が能動的サイバー防御を活用し、外国からのサイバー攻撃による基幹インフラの機能停止や破壊、機微情報の窃取といった事態を未然に防ぐか被害拡大を防止するためにも、官民連携を通じた対応力向上が求められます(参考:「能動的サイバー防御」関連法成立によって基幹インフラ事業者に求められる、セキュリティ・クリアランス制度への対応)。

図表12：生成AIによるサイバー脅威の変化

Q.生成AIが貴社のIT環境におけるサイバー攻撃対象領域に対して与える影響は、過去12カ月間でどの程度変化しましたか？



出所：PwC “Digital Trust Insights 2025”

17 European Union, “COMMISSION DELEGATED REGULATION (EU) 2025/1190,” June 18, 2025, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32025R1190&qid=1750243728125&ga=2.63808751.1100815432.1759716924-1711777618.1681980091&_fsi=K85h5Y17

18 内閣府「特定社会基盤事業者として指定された者(令和7年7月31日現在)」https://www.cao.go.jp/keizai_anzen_hosho/suishinhou/infra/doc/infra_jigyousya.pdf

トランプ関税への対応と 主要産業における影響

ここまで2026年の10大地政学リスクを概観しましたが、その中でも特にトランプ関税による企業影響が顕著と言えます。以下では、米国関税措置への対応や主要産業における影響について、PwC Japanが実施した日本企業の対応実態調査の結果を交えて考察します。

(1) トランプ関税政策の影響を踏まえた企業のサプライチェーン戦略の在り方

まず、米国の関税措置に対する日本企業の対応から見ていきます(発表済み・調査中の関税措置の概要は図表7を参照)。

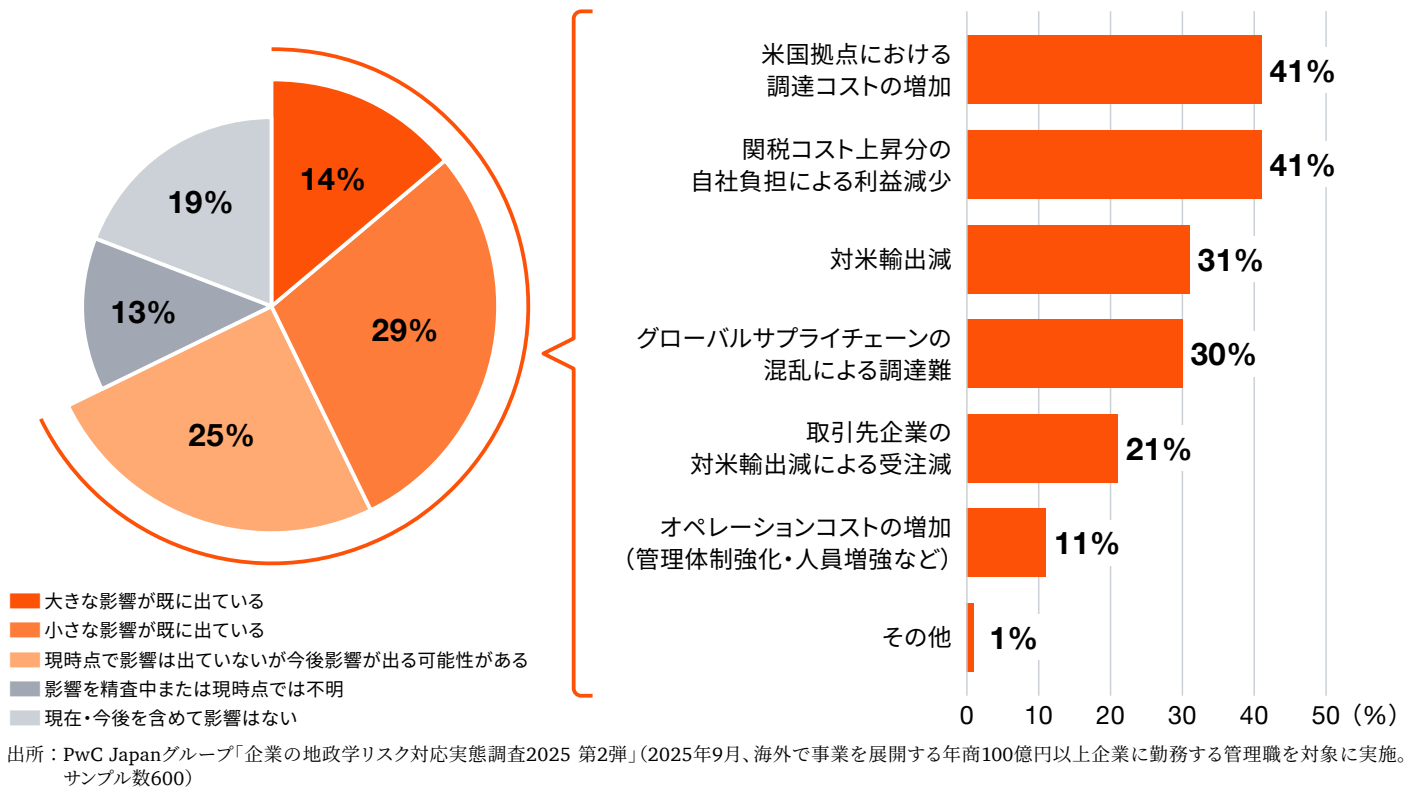
日本企業はトランプ政権の関税政策がビジネスに 深刻な影響を及ぼす可能性があると認識

PwC Japanが2025年9月に実施した「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」によると、トランプ関税の影響を既に受けているか今後影響が出る可能性があると回答した企業は全体の68%に上りました。具体的な影響内容としては、米国拠点における調達コスト増加(41%)、関税コスト上昇分の自社負担による利益の減少(41%)、対米輸出の減少(31%)の他、グローバルサプライチェーンの混乱による調達難(30%)など、さまざまな声が上がりました。国内外で事業を展開するグローバル企業にとって米国は大きな市場の一つであり、トランプ政権の関税政策が自社のビジネスに深刻な影響を及ぼす可能性があると強く認識されていることが読み取れます(図表13)。

図表13：トランプ関税によって米国拠点の調達コスト増や対米輸出などの影響が拡大

Q.製品別関税（自動車・半導体・医薬品）を除くトランプ政権の関税政策（相互関税、国別関税など）の自社への影響有無と程度を教えてください。

Q.製品別関税（自動車・半導体・医薬品）を除くトランプ政権の関税政策（相互関税、国別関税など）に関して、想定されるかまたは既に出ている影響の内容は何ですか。（いくつでも）

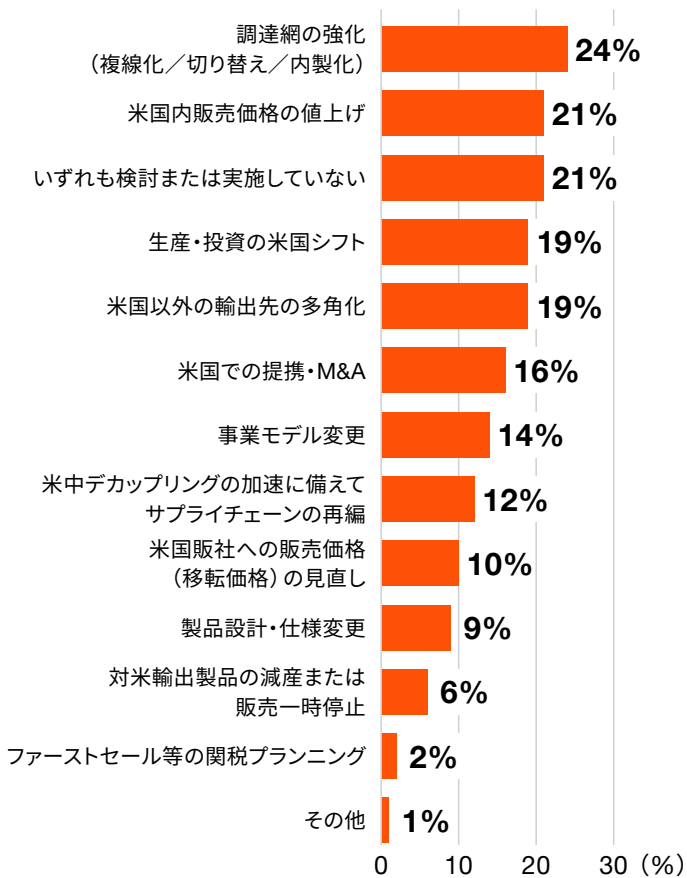


迅速に具体的な対策を図る企業や、 検討に遅れが見られる企業など対応にばらつき

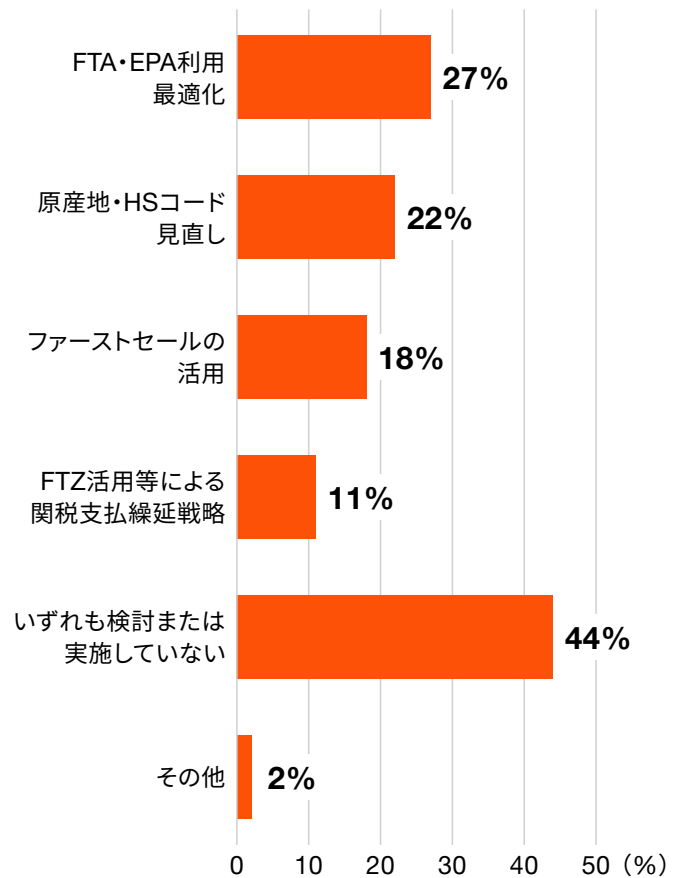
図表14のとおり、トランプ政権の関税政策への対応として、「検討中または実施済み」に関しては、調達網の強化（複線化／切り替え／内製化）（24%）、米国内販売価格の値上げ（21%）、生産・投資の米国シフト（19%）が上位に挙がりました。トランプ関税の自社ビジネスへの影響の大きさから、何らかのサプライチェーンの見直しが必要と考えている企業が多いことがうかがえます。一方で、トランプ関税の影響を認識しながらも、対応を検討または実施していないとの回答（21%）も一定程度見られました。生産拠点を米国に移すためには時間とコストもかかるため、影響を十分に可視化し評価できていない企業では、トランプ政権以降を見据えた米国市場向けサプライチェーン戦略の方向性を決めかねている企業も多いと推察されます。

図表14：トランプ関税への対応方針・スピードが二極化

Q.製品別関税（自動車・半導体・医薬品）を除くトランプ政権の関税政策（相互関税、国別関税など）への自社の対応として検討中または実施済みの内容は何ですか。（いくつでも）



Q.製品別関税（自動車・半導体・医薬品）を除くトランプ政権の関税政策（相互関税、国別関税など）への自社の対応として検討中または実施済みの関税対応は何ですか。（いくつでも）



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」（2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600）

さらに、トランプ政権の関税政策への自社の対応として検討中または実施済の関税戦略（図表14右）には、FTA・EPAの利用最適化（27%）や原産地・HSコードの見直し（22%）、ファーストセールの活用（18%）といった具体的な施策も一定数見られるものの、「いずれも検討または実施していない」との回答が44%を占める結果となりました。上記の全般対応への回答（図表14左）と組み合わせると、全般対応および関税対策のいずれも対応未検討・未実施と回答した企業が一定数あり、トランプ関税政策対応への遅れや脆弱性が浮き彫りとなりました。影響を懸念する声が多くあるにもかかわらず対応が図れていないという状況の根底には、後述する関税戦略ガバナンスや専門人材の不足、それによってインパクト評価や長期的なサプライチェーンの検討が十分できていない状況など、複合的な要因が考えられます。

これまでは、WTOのラウンド交渉や自由貿易協定(FTA)の拡大に伴って自由貿易が推進され、関税自体は将来的には低減されるとの期待がありました。しかし、WTOの弱体化やトランプ政権による関税政策によって不確実性が高まる中、今後は、企業における積極的な関税対策検討が求められる機会が増加するものと考えられます。したがって、これまでトランプ関税を含む関税戦略が十分に図れていない企業においては、安定的なサプライチェーン維持のために、関税対策にも取り組むことが強く推奨されます。

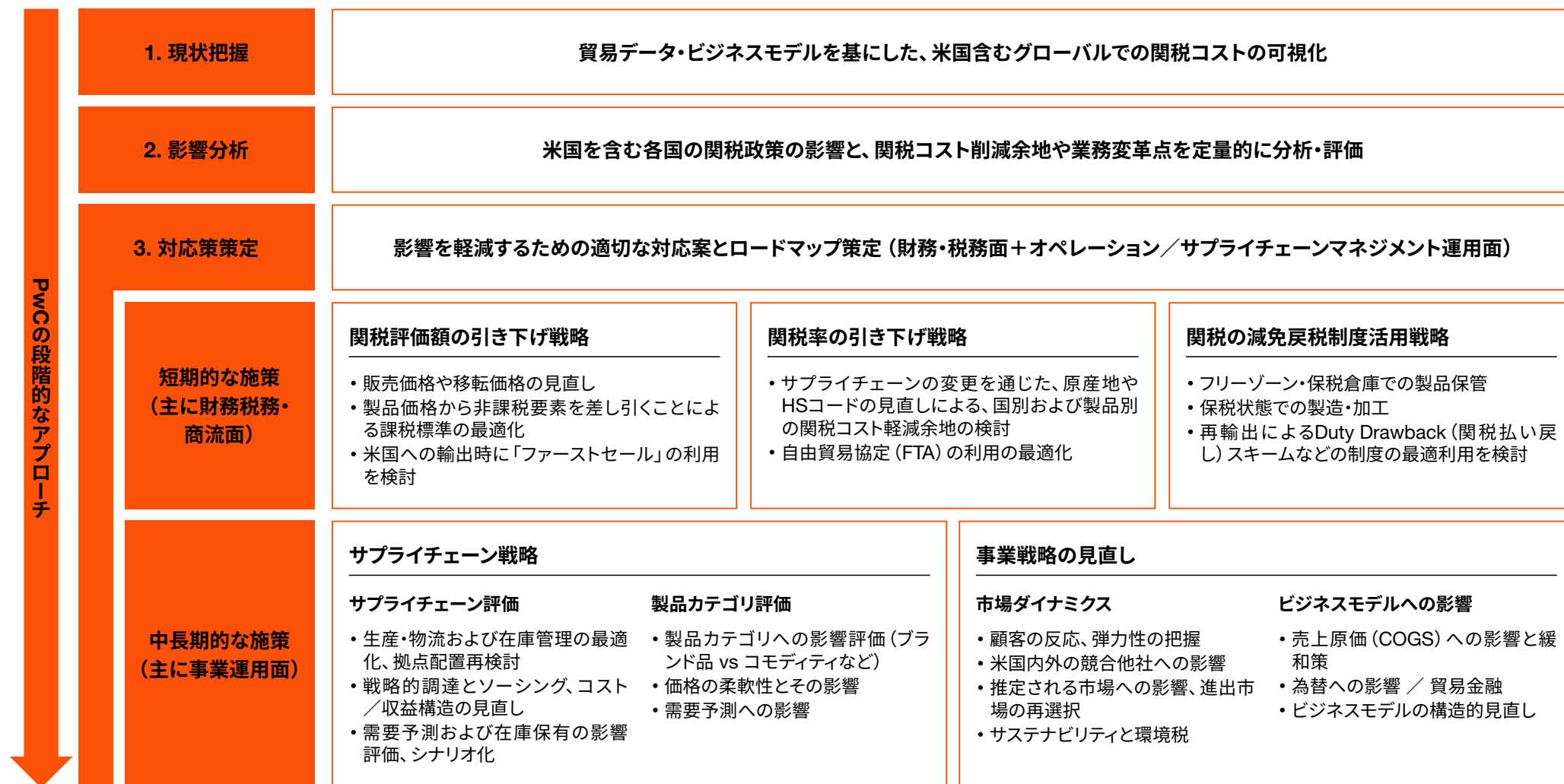
トランプ関税に対する具体的な検討・対応方法

PwC Japanが考えるトランプ関税を含む関税コストに対する具体的な検討・対応方法を図表15に示しました。初期的な対応としては、トランプ関税の可視化を図り、自社へのインパクトを評価することが重要です。その上で、短期的・中長期的施策を洗い出し、各関税コスト節減効果をシミュレーションすることが推奨されます。日本では、グローバル拠点の関税の算定に必要な輸入申告データを詳細に管理していない企業が多く見られます。日本企業において米国をはじめとするグローバル拠点の関税データの管理ができていない場合は、米国拠点を中心に輸入申告データの回収を行っておくことで、その後のインパクト評価にかかるリードタイムを短縮することが可能です。

次に、トランプ政権の関税政策に対する短期的施策としては、(1)ファーストセールなどの関税評価額の引き下げ戦略、(2)FTA利用最適化などによる関税率の引き下げ戦略、または(3)関税が軽減・免除されるフリーゾーン制度の活用やドローバック制度の活用などを検討するケースが多く見られます。これらの戦略は比較的導入しやすい施策ではあるものの、トランプ政権下において関税適正化に対する厳格な監視が継続されていることも留意が必要です。短期的施策であっても、米国関税制度上の関税コンプライアンス要件の充足確認を怠ることなく、専門家の視点を交えながら、計画的かつ適切な手順を踏んだ上で、これらの関税戦略を導入する必要があります。

さらに、中長期的な対策としては、4年間の第2次トランプ政権中のみではなく、ポスト・トランプ政権を見据えた最適な事業およびサプライチェーン戦略を打ち立てるため、生産や投資の米国シフトなども視野に、専門家を交えて、自社に最適な施策を洗い出していくことが強く推奨されます。その一環として、各企業で自社のビジネスにおける米国市場の重要性や位置付けを再評価することも有意義でしょう。

図表15：PwCはさまざまなオプションのうち、最適アプローチの特定から導入までをワンストップで支援



出所：PwC作成

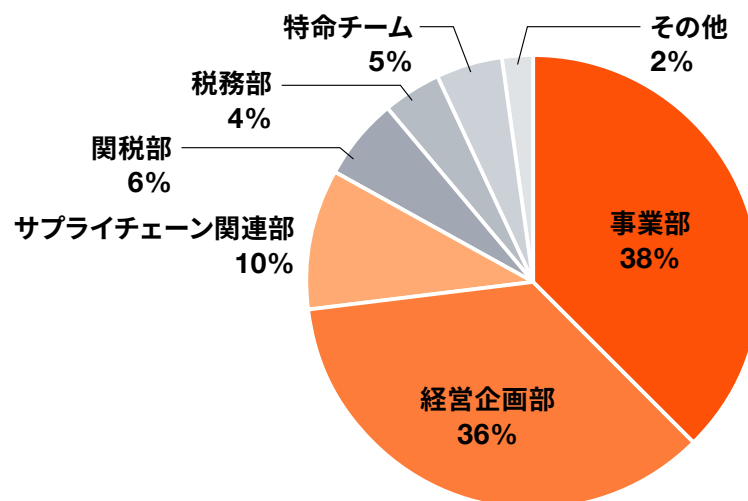
トランプ関税対策主管部署は、事業部または経営企画部で二極化

積極的かつ効果的な関税対策検討には、最適な関税戦略ガバナンスが必要不可欠です。日本企業では、サプライチェーン関連部が物流管理の一環として関税に対応していると認識されていることが多く、関税戦略が不在か、または、リードする責任者や部署が明確になっていないケースが少なくありません。

しかしながら、今回の調査では、トランプ関税政策検討の主体は、事業部(38%)、経営企画部(36%)とする回答が上位となり、トランプ関税対策の主管がサプライチェーン関連部であると回答した企業は10%にとどまりました(図表16)。異次元のトランプ関税政策下では、関税コストを単なる物流コストではなく重要な経営課題として捉え、抜本的な戦略検討が必要と考える企業が多いことが読み取れます。特に経営企画部が対応主体として2位にランクインしたことは、企業におけるトランプ関税対策が経営戦略として重要であると考えられている点を如実に表しているでしょう。

図表16：トランプ関税政策の検討主体

Q.製品別関税(自動車・半導体・医薬品)を除くトランプ政権の関税政策(相互関税、国別関税など)に関して、どのような部門・チームが主体となり対応していますか。



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」(2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600)

一方で、トランプ関税対策の主管が「事業部」であるとの回答は、「経営企画部」が経営課題として積極的にトランプ関税対策を図ろうとするケースとはやや異なる状況かもしれません。企業における関税戦略担当部門が不在である中、マーケティングや販売を担う事業部が実際の取引においてトランプ関税発動に伴う影響に直面し、対応せざるを得ないという状況に追い込まれているとも推測されます。

また、トランプ関税対策には、財務・経理部門や調達部門との連携も必要となるため、企業における各部署の役割を理解し、必要な関係者の巻き込みを図る必要があります。さらに、トランプ大統領は米国内の生産回帰を呼び掛けていることから、生産シフトを含む検討が求められる可能性もあります。そのような経営判断を伴う対策検討が必要になる可能性を踏まえると、事業戦略を担う経営企画部のリードによる社内検討は、トランプ関税対策ガバナンスとして理想的な形の一つと言えるのではないのでしょうか。中には、経営企画部を中心に税務やサプライチェーンなど複数の関係部署から構成されるタスクフォースチームを立ち上げる企業も見られました。

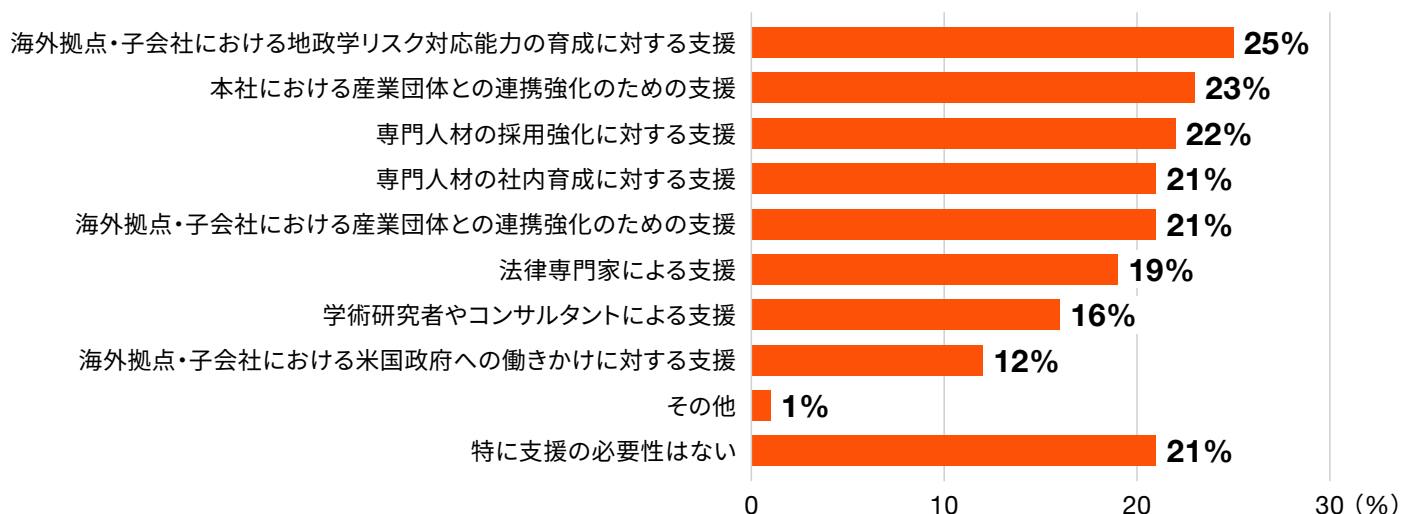
関税戦略に係る強靱な体制がある日本企業は限定的な中、関税政策への対策や戦略に不慣れな企業においては特に、今後効果的に関税コスト対策を行うために自社にとって最適な体制や関税ガバナンスとは何かを、早急に検討することが求められています。

社内の専門人材の補強や能力向上に対する意識の高まり

関税政策への対応を検討する際に企業が日本政府や社外専門家へ求める支援の調査では、海外拠点・子会社における地政学リスク対応能力の育成に対する支援(25%)、本社における産業団体との連携強化のための支援(23%)、専門人材の採用強化に対する支援(22%)、専門人材の社内育成に対する支援(21%)などの声が上位となりました(図表17)。関税戦略マネジメントにおける脆弱性を意識せざるを得ない状況を通じて、社内の専門人材の補強や能力向上が必要と考えている企業が多い様子がうかがえます。これらの課題認識は、今後の企業における関税ガバナンスの構築ならびに強化にもつながると考えられます。

図表17：関税対策強化のための人材育成に対する意識の高まり

Q.製品別関税(自動車・半導体・医薬品)を除くトランプ政権の関税政策(相互関税、国別関税など)への対応を検討する上で、日本政府や社外専門家にどのような支援を求めますか。(いくつでも)



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」(2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600)

米中対立を契機に中印サプライチェーン再編の動きも

関税対応における検討事項は、米国向けサプライチェーンのみとは限りません。中国による対米報復措置についても、半数近くの企業が影響を受けている、もしくは受ける可能性がある」と回答しており、グローバルにビジネスを展開する日本企業にあっては、米国だけでなく中国向けサプライチェーンについても再検討が求められている状況です。

調査で企業が挙げた中国関連リスクは、輸出入関税コスト増(26%)、レアアースなどの輸出規制への対応(13%)、対米報復措置(12%)など、多くが貿易に関するリスクでした。これらの中国関連リスクへの対応として、26%の企業が中国国外への生産・調達移管を検討しており、移管先として「日本」が最多(45%、前年比1ポイント増)となりました。製造業ではこの傾向が特に強く、移管を検討する企業の約半数が日本を選択しています。また、中国からの移管先としてはベトナムやインドを候補とする声も増加しました。

一方、トランプ政権は2025年8月に、ロシアからの原油輸入を継続するインドに対し、相互関税に国別関税を加え、合計50%の追加関税の賦課を開始しました。これを受け、今後、米国との関係悪化や経済への悪影響、中印接近によるインド市場における中国企業との競争も懸念されます。そのため、グローバルにビジネスを展開する日本企業は、豊富な人口と高い経済成長が期待されるインド市場向けサプライチェーンについても、新たな時代の通商政策における影響がないか注視していく必要があります。

今回の調査結果から、米中の両市場が日本企業にとって重要な役割を担っていることの他、米中2大強国の役割の重要性、米中間のサプライチェーンにおいてリスクが発生した際にグローバルに与える影響の大きさをうかがうことができます。企業は、米中関税リスクのみならず、トランプ政権通商政策に影響を受ける可能性のあるサプライチェーンを洗い出し、必要な対策の検討とグローバルサプライチェーンの見直しを行っていくことが求められます。各市場の重要性と成長可能性を踏まえ、サプライチェーンの分散・多角化、拡大市場への投資や生産移転なども効果的に組み合わせながら最適なグローバルサプライチェーンを検討し、それらを見出していくことが強く推奨されます。

最後に

2025年の第2次トランプ政権発足後、さまざまな関税政策が打ち出されたものの、未発動の関税も残っています。その中で、関税措置の合憲性を争う訴訟が米連邦最高裁判所で続き、早ければ2025年内に判決が下される可能性があるなど、不透明な状況が続くことが予想されます。今回の調査では、半数以上の企業が、不確実性が高いため自社のトランプ関税対応を決断しにくいと回答しました。しかしながら、企業としては、米国関税の引き上げの発表を待ってから対策を検討しては、関税発動時の影響を十分に低減させることができない可能性があります。そのため、相互関税のみならず、製品別の関税についても「関税の引き上げがなされる」という前提に立ちながら、柔軟なサプライチェーン設計と関税対策の検討を進めていくことが重要です。また、そのために必要かつ最適な関税ガバナンスについても検討を進め、企業内の関税対策における責任と役割を明確化しておくことが強く推奨されます。

(2) トランプ関税政策によって試される半導体関連企業のレジリエンス

揺らぐ国際秩序と半導体サプライチェーン

自動車や電機、情報通信機器などさまざまな産業のデジタル化を支える半導体は、現在の国際経済において戦略物資と位置付けられており、またそのサプライチェーンもグローバルに構成されていることから、半導体産業全体が関税措置や輸出規制といったトランプ政権の保護主義的政策の影響を受けやすい状況です。

半導体関連企業にとっては、複数の主要市場にまたがる供給・販売網を維持する必要がある中で、各国の制度変更や政策リスクが重層的に絡む状況に直面しており、表面的には「様子見」の姿勢が維持されています。一方で、特定部材の関税適用や中国によるレアアース制裁といったリスクへの警戒感は強く、水面下では、特定市場向け製品の仕様見直しや、顧客からの出所開示要請に応じた代替サプライヤーの検討、部材構成の再評価といった対応が一部で始まっています。各社は将来的な政策変更を見据えながら対応の方向性を探っている段階にありますが、顧客企業からの調達地開示要求や、米国政府によるローカル生産促進政策への対応を迫られる中で、サプライヤーの選別や価格転嫁の限界といった状況も大きな課題となりつつあります。こうした課題は半導体関連の電子部品や情報通信機械の分野で特に強く表れており、価格転嫁の余地が乏しく、対米売上比率の高さと重なって利益への影響が大きくなりやすい構造となっています。

トランプ政権は2025年4月、通商拡大法第232条に基づき、半導体、半導体製造装置およびその派生製品の輸入が国家安全保障に及ぼす影響について調査を開始しました¹⁹。対象製品には半導体基板、ウエハ、レガシー半導体、最先端半導体、半導体製造装置、電子機器が含まれます。トランプ大統領は2025年8月、半導体の輸入品に約100%の関税を課すと発表し、米国国内で製造する企業や製造を約束している企業には適用されないと述べましたが、現時点で関税は発動されていません。日本政府は、米国が日本に半導体関税を課す場合には、2025年7月の日米関税合意に基づき、あらゆる国・地域で最低となる「最恵国待遇」が適用されると説明しています。

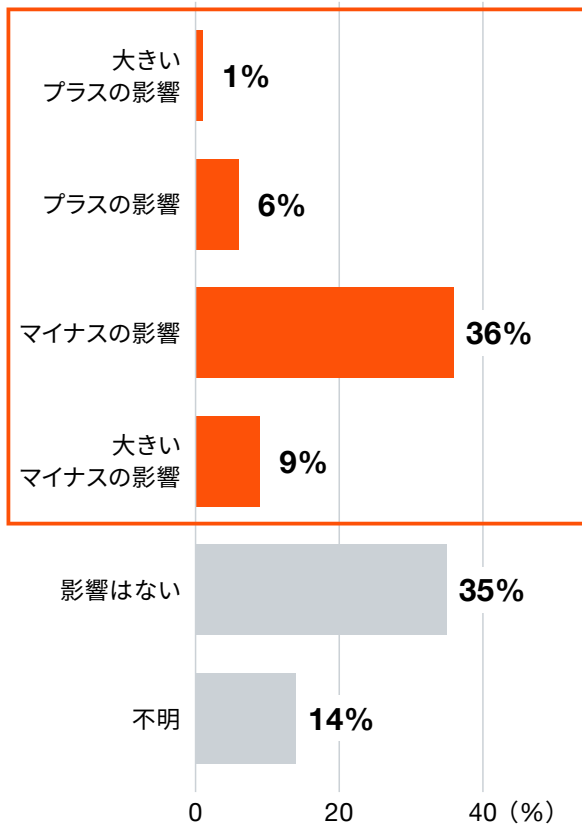
また、10月29日の米韓首脳会議では、韓国に対して、台湾と比較して不利にならない半導体関税率を適用することで合意しました。あわせて、韓国が米国向けに大規模な投資枠組み(数千億米ドル規模)を含む関税削減の協議枠に合意しており、半導体サプライチェーンに対する米国側の配慮が明示されたと受け止められています。こうした動きは、米中のレアアース・輸出管理強化や先端装置の輸出統制と相まって、半導体装置・材料サプライチェーンの構造変化に向けた一つのトリガーとなる可能性があります。

19 Bureau of Industry and Security, “Notice of Request for Public Comments on Section 232: National Security Investigation of Imports of Semiconductors and Semiconductor Manufacturing Equipment,” April 16, 2025, <https://www.federalregister.gov/documents/2025/04/16/2025-06591/notice-of-request-for-public-comments-on-section-232-national-security-investigation-of-imports-of>

図表18：約半数の半導体関連企業がトランプ関税の影響を受け、関税コスト上昇の自社負担や市場冷え込みによる売上減などの影響を認識

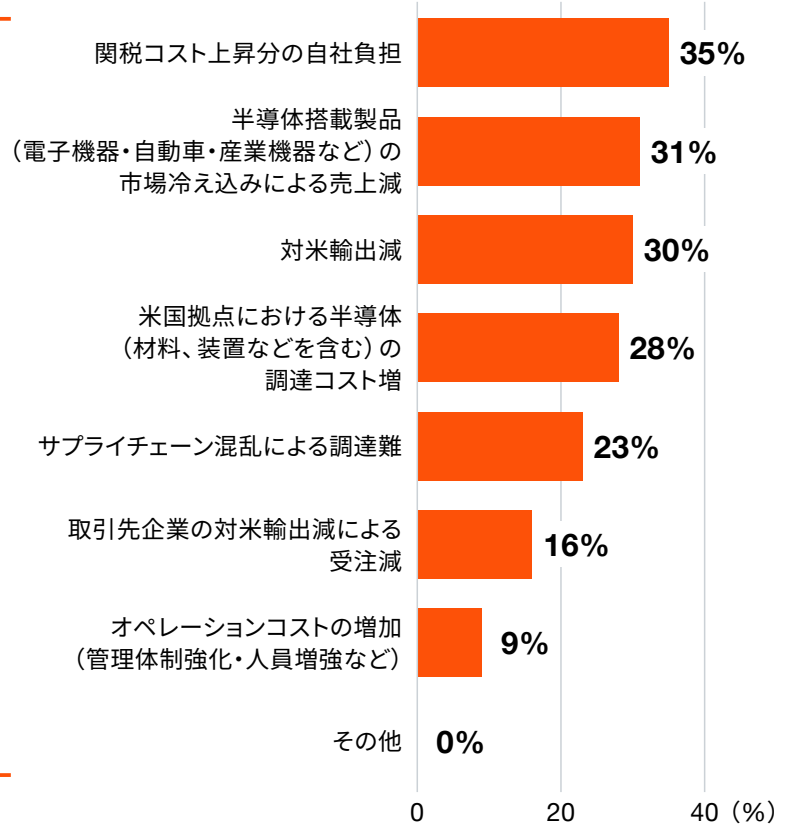
Q.トランプ政権が半導体関税を発動した場合に想定される自社への影響有無と程度を教えてください。

(回答数:600)



Q.トランプ政権が半導体関税を発動した場合に想定されるかまたは既に出ている影響の内容は何ですか。(いくつでも)

(回答数:308)



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」（2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600）

上述したPwC Japanの「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」によると、約5割がトランプ政権による半導体関税の影響ありと回答をしており、大きいマイナスの影響もしくはマイナスの影響と答えた企業が合計45%存在します(図表18)。特に、関税コスト上昇分の自社負担や半導体搭載製品の市場の冷え込みによる売上減、対米輸出減などの影響が警戒されていることから、グローバルにサプライチェーンを展開する傾向が強い半導体関連企業にとっても、米国との向き合い方が事業上の課題となっている状況が示されています。

もっとも、こうした影響への対応力は業種や企業の構造によって大きく異なります。例えば装置メーカーでは、製品そのものが輸出管理や制度規制の対象となることが多く、米国との技術連携を優先しつつ、中国市場には旧世代装置を供給するなど、市場分断を踏まえた選択的な対応が進んでいます。材料メーカーは対中依存を背景に調達リスクが顕在化し、特定原料の備蓄や調達先の多元化が進む一方、価格や品質の調整は依然難しい状況です。

一方、デバイスメーカーでは、部材調達先の変更や製品設計の見直し、顧客仕様や国際的な認証要件と密接に結び付いているため、短期的な対応が難しく、長期的な対策にとどまる企業が多いのが実情です。業種間の差は、事業構造や顧客関係など複合要因に左右されています。中でも半導体関連の電子部品や情報通信機械は、製品単価が低く、競争環境も厳しいため価格転嫁が難しく、さらに米国市場への依存度が高いことから、関税のマイナス影響を最も強く受けやすい分野と言えるでしょう。

半導体タイプ別に見た関税への警戒感

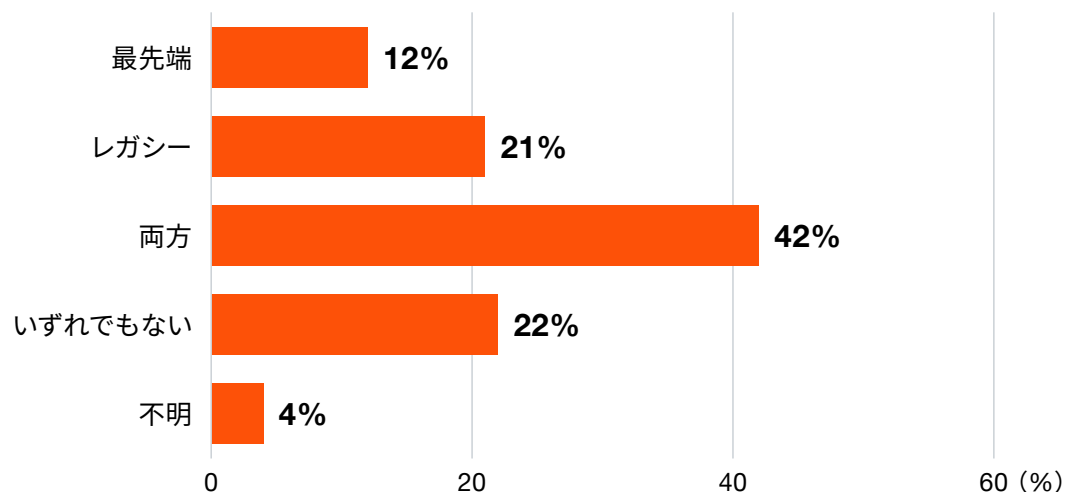
半導体関連企業の属性については、半導体タイプ(最先端・レガシー)で大別した場合、最先端とレガシーの両方を手掛ける企業の92%がトランプ関税を逆風(大きいマイナスもしくはマイナスの影響)と認識しており、「影響なし」と回答した企業はありませんでした(図表19)。同様に、比較的調達の柔軟性が高い構造を持つレガシー半導体のみに関連するビジネスを展開する企業においても、82%がマイナス影響を見込んでおり、最先端のみに関連するビジネスを展開する企業の75%に比べてやや高い水準でリスクを認識しています。

この傾向は、技術的な依存性の違いというよりも、製品単価、価格転嫁力、顧客構造といったビジネスモデル上の要因によるものと考えられます。また、レガシー半導体関連企業と最先端半導体関連企業では、こうした要因の影響度や関税対応の余地に明確な差が見られます。

図表19：最先端およびレガシー半導体双方のプロセスに関連するビジネスを行う企業が多い

Q.あなたの会社は、最先端またはレガシーいずれのプロセスに関連するビジネスを行っていますか。

(回答数:308)



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」(2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600)

レガシー半導体を扱う企業では、パワーマネジメントIC(PMIC)やロジックICといった比較的単価の低いデバイスを取り扱うケースが多く、これらは白物家電、オフィス機器、エントリーモデルの自動車といったコスト感度の高い汎用品への搭載が中心です。こうした製品群では、関税分のコストを価格に転嫁することが難しく、代替品も多いため、結果として、レガシー半導体関連企業の方が、最先端半導体関連企業に比べて、コスト増を自社で吸収せざるを得ない状況に置かれやすくなります。

これに対して、最先端半導体を扱う企業では、高性能GPU、AIアクセラレータ、SoC(System on Chip)などの製品が主力であり、供給先はデータセンターや5G通信インフラ、先進運転支援システム(ADAS)などの高付加価値分野に集中しています。これらの分野では顧客との取引規模が大きく、設計段階からの仕様共有や長期契約などの方法で、関税や制度変更といった外部環境の変化に対する緩和策を比較的講じやすい構造が整っているケースも少なくないでしょう。

このため、最先端半導体関連企業の方が、レガシー半導体関連企業に比べて、関税負担を価格転嫁や契約条件によって吸収できる可能性が高く、結果的に両者の間でリスク感度の差が顕在化していると考えられます。

それでは、半導体関税の影響を受けて、海外事業を展開する半導体関連企業は、どのようにリスクを認識し、どのような対策を取ろうとしているのでしょうか。

関税率に対する企業の視点と、リスク認識に必要な情報収集の手段

具体的な検討や対応が必要となる関税率の閾値についての調査結果によれば、閾値となる関税率の平均は24%、中央値および回答数が最も多い関税率は20%でした(図表20)。起り得る複数のシナリオに備え、自社の特性に合わせた行動計画を平時から柔軟に検討しておくことが、企業の競争力やリスク管理の観点からも今まで以上に重要となっています。

電子部品は低い関税水準から設計変更や減産の意向が表れ、情報通信機械は20~25%を超えた段階で再配置意向が急上昇するなど、“段差”のある反応が観察されました。つまり、どの水準で動き出すかは業種によって明確に異なります。

一方、こうした閾値への対応を支えるには、情報収集や体制整備も欠かせません。情報収集は外部依存が強く、84%の企業が地政学リスクを経営課題と認識する一方、人材や体制の整備が追いついていない現状も浮き彫りになりました。また、想定される情報収集手段としては、シンクタンクなどへの調査依頼が首位となっていることから、地政学リスクに関する社内の専門人材に限られており、情報収集などの場面では外部の活用を求める傾向が強いことが分かります。ただし、現時点では、様子見もしくは限定的な対応にとどまる企業が多い状況であると推察されます。

図表20：半導体関税への対応が必要となる関税率の閾値の平均は24%

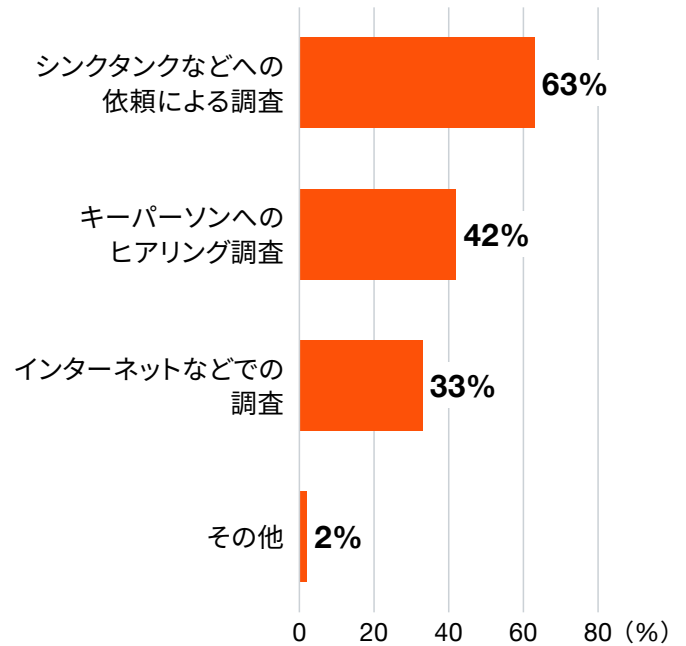
Q.半導体関税が何%以上になった場合に具体的な検討や対応が必要になりますか。

(回答数:52)

関税率閾値	回答者数	回答割合
5%	1	2%
7%	1	2%
10%	8	15%
15%	8	15%
17%	1	2%
20%	10	19%
25%	7	13%
28%	1	2%
30%	8	15%
40%	2	4%
50%	2	4%
60%	2	4%
65%	1	2%

Q.半導体関税への対応を検討する際の情報収集手段は何か？(いくつでも)

(回答数:248)



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」(2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600)

こうした状況を踏まえると、半導体関税への対応に限らず、今後の通商政策や地政学的状況の変化に関する国内外の情報を適切に収集し、業界や業界内の各社の動きについて継続的なモニタリングを行う方法を確立することが、地政学リスクに備える上で不可欠な取り組みになると言えるでしょう。

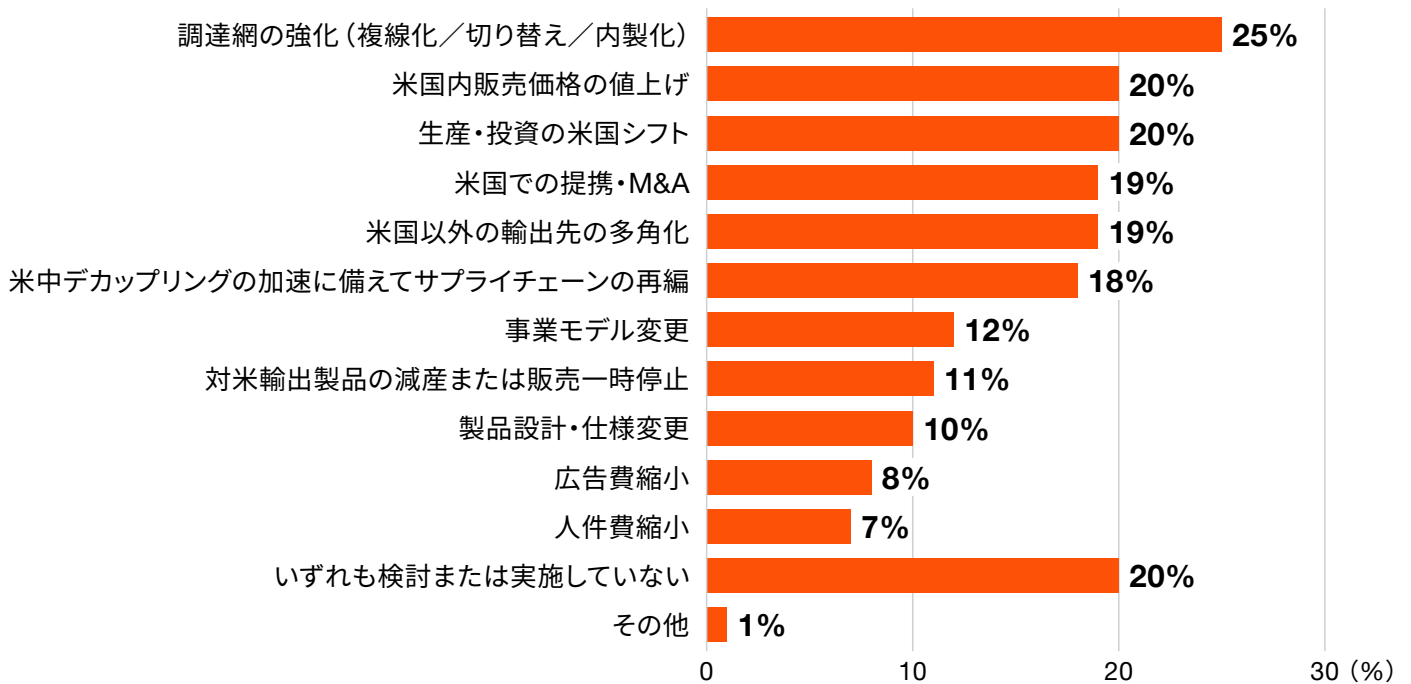
半導体関税に備える企業の対策と課題

半導体関税の影響があると回答した企業において、検討中または実施済みの対策として最も多かった回答は「調達網の強化(複線化／切り替え／内製化)」であり、他には「米国内販売価格の値上げ」や「生産・投資の米国シフト」などが上位を占めました(図表21)。グローバルに展開される調達網そのものが競争力の源泉であることが多い半導体関連企業にとっては、調達網の強化は優先的に対応せざるを得ない取り組みです。日本が比較的強いとされる半導体製造装置メーカーや材料メーカーにおいても、半導体の米国内への生産回帰を想定して、米国内における販売価格の値上げや、可能な限り装置や材料を米国内で生産するという方向性が選択肢にあると考察されます。

図表21：半導体関税への対応方法として調達網の強化を選ぶ企業が最多

Q.トランプ政権が半導体関税を発動した場合に備えて、自社の対応として検討中または実施済みの内容は何ですか。(いくつでも)

(回答数:308)



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」(2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600)

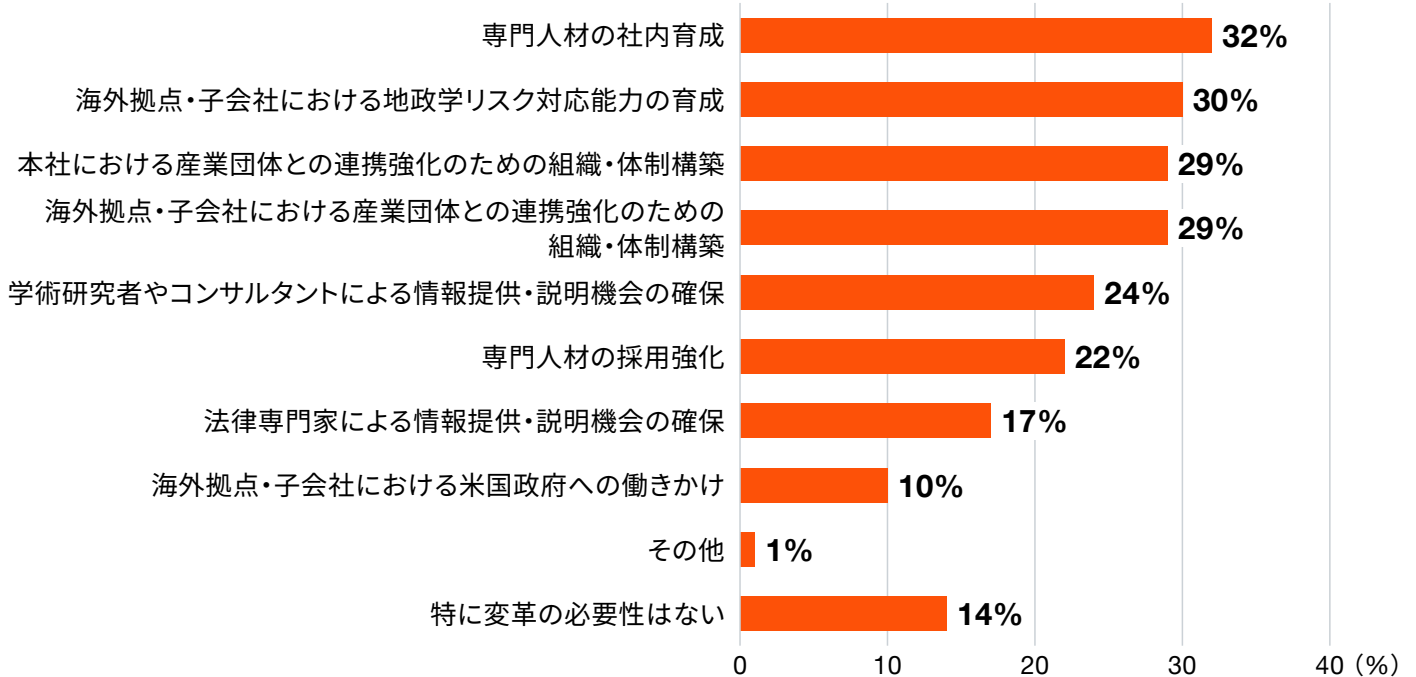
さらに、関税による影響が大きいと認識している企業ほど、何らかの対策を検討または実行している割合が高い傾向が確認できています。図表21に示すとおり、関税の影響があると回答した企業のうち、調達網の強化に取り組んでいる企業は25%、輸出先の多角化を進めている企業は19%など、調達網・価格・投資の各方面における対策を検討中または実施済みとする回答が多く見られました。一方で、影響が小さい、あるいはないと回答した企業では、具体的な対応策に至っていないケースも多く、リスク認識の差がそのまま企業行動に反映されている可能性が高いと言えます。

また、関税の影響があると回答した企業において、「社内においてどのような変革が必要であるか」という質問に対する回答としては、専門人材の社内育成が32%と最も多く、続いて、本社・海外拠点・子会社の地政学リスクへの対応力の向上に向けた体制整備や対応力の強化を重視している傾向が確認できます(図表22)。これらの対策によって対応力の強化が見込めることは事実ではあるものの、専門家人材の育成や海外拠点を含む体制強化の実現には一定の期間を必要とすることから、リスク認識から実効性のある対策実施までの期間の短縮も課題です。

図表22：半導体関税への対応には、専門人材の社内育成や海外拠点・子会社での地政学リスク対応能力の育成といった変革が必要との認識が高い

Q.トランプ政権の半導体関税への対応を行う上で、貴社内においてどのような変革が必要ですか？（いくつでも）

（回答数：308）



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」（2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600）

半導体関連企業が関税などの地政学リスクへの対策を行う際、企業の事業環境や事業特性を踏まえた上で地政学リスクの影響を的確に把握し、各リスクに対して適切かつタイムリーな対策を講じる必要があります。一方で、生産拠点の移転やサプライチェーンを変更することは、グローバルに各社固有の調達網を展開することで優位性を維持してきた半導体関連企業にとっては非常に困難なケースが多く、企業自身が自社の特性を把握しながら、慎重に状況を見極めて行動に移す必要があります。

最後に 一半導體関連企業のレジリエンス向上に向けてー

米国による関税・輸出規制強化の影響を受けやすい半導体関連企業では、地政学リスクへの迅速な対応とその体制整備が、事業継続と国際競争力の維持のためには喫緊の課題であると言えます。特にトランプ政権下での半導体関税強化は、高度にグローバル分業化した半導体産業に前例のない不確実性をもたらしました。

不確実性に対応するための初動としては、半導体関税の影響を製品カテゴリや地域ごとに定量・定性的に可視化することが重要です。製品カテゴリごと(先端・レガシーチップ、製造装置、材料など)でリスク感度が異なり、今回の調査では業種や機能別のリスク認識にも差が見られました。そのため、各事業部門の詳細な影響評価に基づき、制度や政策の変化を継続的にモニタリングしつつ体制をアップデートできる仕組みが必要です。関税データ管理不足で初動が遅れる例もあります。

図表23：地政学リスクに挑む半導体関連企業のレジリエンス強化戦略



短期的には影響評価に基づく即応策、中長期的には供給網の再構築が求められます。具体的には、FTAや保税制度の活用が考えられますが、適正運用にはコンプライアンス体制の強化が欠かせません。特に価格転嫁が難しい装置・材料分野では、関税コストを吸収せざるを得ない場合も多く、影響度と緊急性を考慮した優先順位付けが必要です。一方、中長期的には、制度リスクを織り込んだサプライチェーンや生産体制の再構築が避けられないことから、北米向け安定供給や米中デカップリングの進行、成長市場への再配置などが将来戦略上重要になりつつあります。

こうした対応を実行するには、サプライチェーン全体を設計できる能力と、経営企画から調達まで社内横断の連携体制が欠かせません。制度・技術・政策動向をタイムリーに把握するインテリジェンス機能、意思決定を支える可視化ツール、実行を担保するガバナンスの整備も必要で、対応の実効性を左右します。

今回の半導体関税は前例のない制度的ショックであり、地政学リスクへのレジリエンスが試される典型例と言えます。特にグローバル分業体制の半導体産業において部分最適では不十分で、全体最適につながる戦略が求められます。関税に限らず、各国で輸出規制や現地生産誘導政策などの構造変化が続くと見られるため、企業においては持続可能性と競争力を確保するべく平時から専門知見を取り入れ、複数の変化を想定した備えが必要です。

PwC Japanでは、各国の政策情報を含む地政学リスクに関するインテリジェンスの提供から、地政学リスクの影響評価、施策設計・体制構築に繋がる各種戦略の立案支援、さらに半導体バリューチェーン全体をカバーするソリューションまで、幅広いサービスを展開しています。制度・産業構造・技術・地政学リスクが複雑に絡み合う環境下で、半導体関連企業がレジリエンスを高め、持続的な成長を実現できるよう支援することで、産業の発展と競争力強化に貢献してまいります。



(3) 翻弄される医薬品産業：トランプ関税と最恵国待遇価格の衝撃

医薬品とその原材料の製造の国内回帰や米国民が支払う医薬品費用の削減を狙う第2次トランプ政権の政策が、日本の医薬品産業に影響をもたらしています。本セクションでは、米国における医薬品への関税政策および処方薬の価格を他の先進諸国と同水準に引き下げる最恵国待遇(Most Favored Nation: MFN)薬価政策の日本企業への影響について考察します。

トランプ米大統領は2025年9月30日、米国内に医薬品工場を建設していない企業を対象に、ブランドまたは特許取得済みの医薬品に対して同年10月1日から100%の関税を賦課すると発表しました(ただし、現時点において関税は未発動)。米国は同年7月の日米関税合意の際に、日本の医薬品に対する税率が全ての国・地域で最低水準となる「最恵国待遇」を適用すると約束しました。その後、米国とEUが同年8月、EUの医薬品に賦課する関税の上限を、既存税率と分野別関税を合計して15%とすると合意したことに基づき、日本の医薬品に対する関税についても15%が上限となりました。しかし、日米合意に基づく対米投資について、トランプ大統領の意向に沿った形で進まない場合などに日米関税交渉が振り出しに戻り、日本の医薬品に対する関税が引き上げられる可能性も残されています。

また、トランプ大統領は同年5月、国内における処方薬の価格を他の先進諸国と同水準に引き下げることを目的とした大統領令「最恵国待遇薬価政策」を発令した上で、世界製薬大手17社に対し、米国メディケイド(低所得者向け公的医療保険)対象薬品の価格を他国の最低価格と同水準に引き下げよう書簡で要求し、今後発売される新薬についても海外と同等の価格設定を求めました。その結果、一部の米国、英国、ドイツおよびデンマークの製薬大手は同年9月から11月にかけてそれぞれ、関税減免と引き換えに、メディケイド処方薬などの価格を他の先進国並みに引き下げると発表しました。トランプ大統領は9月、政府が承認した割引価格で薬を患者に販売する医薬品直販サイト「TrumpRx」の開設も発表しています。なお、「TrumpRx」における直販の占める割合が軽微であるため、その影響は未知数です。

関税に対する医薬品産業の認識

かつて日本の医薬品市場は、国民皆保険制度を軸に世界医薬品市場の20%近くの売上シェアを誇り(現在は7%程度に縮小)、その市場規模は単一国として米国に次ぐ2位でした。そのため、日本医薬品企業は海外展開リスクを取らなくても事業の成長、継続性が担保されていました。しかし近年、国内市場の成長鈍化と相まって、海外進出やグローバル企業へと進化するための変容が見られています。

日本医薬品企業の多くは海外勢と比べると売上規模が小さく、国内拠点比率が高い状況が続いています。創薬力においても米欧と差が生じ、新薬創出数、特にグローバル市場で評価される革新性に、米欧と差があり競争の中で立ち遅れています。創薬力の低下と、M&A規模が小規模という限定性から、短期のみならず中長期にわたる課題を抱えています。

以上のように、日本の医薬品産業は、グローバル化の遅れや創薬力低下による医薬品輸入超に陥った結果、他産業と比較してトランプ関税など地政学リスク対応のための社内体制構築や外部リソース活用が遅れていると考えられます(図表24)。

**図表24：あなたの会社の地政学リスク対応においてネックとなっている・なりそうなもの
(複数回答可)**

	全産業 (回答数:600)	医薬品産業 (回答数:42)
地政学リスク対応を任務とする部署・権限がない	121 (20%)	11 (26%)
部門間の意見が合わないなど社内の意見が集約できない	91 (15%)	7 (17%)
外部の専門家の誰にどう依頼すればいいかわからない	76 (13%)	9 (21%)
外部のステークホルダーなどの賛同を得られない	40 (7%)	3 (7%)

出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」(2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600)

上述した「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」では、トランプ政権による医薬品関税発動が、医薬品市場の冷え込みや原薬・医薬品調達コスト増、対米輸出減などを引き起こすことを懸念する割合が高くなっています(図表25)。

図表25からは、原薬・医薬品調達のコスト増によって医薬品市場全体の価格が上がり、結果として医薬品の使用控えが起こると捉えている企業が多いことがうかがえます。そのコスト吸収方法としては、関税コスト上昇分の企業負担(図表25)と、米国内販売の値上げ(図表26)を考える企業が多いという回答となっています。これは、ある程度の自己負担は仕方ないとしても、医薬品という規制産業の観点から、構造的に価格転嫁が制約されることも大きな要因です。

**図表25：トランプ政権が医薬品関税を発動した場合に想定されるか既に出ている影響
(複数回答可)**

	医薬品産業(回答数:30)
医薬品市場冷え込みによる売上減	20 (67%)
原薬・医薬品調達コスト増	14 (47%)
対米輸出減	9 (30%)
サプライチェーン混乱による調達難	9 (30%)
関税コスト上昇分の自社負担	6 (20%)
世界的な創薬イノベーションの停滞	6 (20%)
取引先企業の対米輸出減による受注減	4 (13%)

出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」(2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600)

価格転嫁の難しさ

この制約については、世界的に医薬品特有の保険償還制度の硬直性、米国特有のPBM（Pharmacy Benefit Manager、処方薬の保険給付管理を担う中間業者）とのリベート交渉構造、340B制度の価格上限義務といった多くの規制・制度によるものと考えられます。この硬直性は米国食品医薬品局（FDA）や欧州医薬品庁（EMA）の認証手続き、適正製造規範（GMP）準拠の生産要件、安定供給義務などが複合的に絡んでいます。

一方で、今まで米国医薬品の価格は需給バランスも含め、価格を上昇させることが可能でした。しかしインフレ抑制法（IRA）が2022年8月にバイデン前政権下で成立し、処方薬の薬価に関する改革が行われています。具体的には、Centers for Medicare & Medicaid Services（CMS）に特定の処方薬の薬価交渉を義務付けたり、一定の要件を満たす新薬について、インフレ率を超える値上げをした場合にCMSへのリベートを義務付けたり、受益者の自己負担額に上限を設けたりと薬価上昇への1つのハードルが課せられています。

他産業では最終需要者と流通業者との個別契約でコスト転嫁の交渉余地を持つ場合がありますが、医薬品は製品の特性と公的制度とが複雑に絡んだ価格決定がなされています。そのため、自助努力だけで負担を吸収することが難しい産業構造となっていることが背景の1つであると推察します。

米国市場への強い依存

医薬品関税発動に備えて、生産・投資の米国シフトや米国内販売価格の値上げ、米国での提携・M&Aといった対応を検討する割合が高い一方で、対米輸出製品の減産や販売一時停止、製品設計変更、広告費・人件費縮小などの対応を取る割合は少なくなっています（図表26）。

その理由は、世界の医薬品企業の米国売上依存度が高いことにあると考えます。米国は世界人口の約4%を占めるに過ぎませんが、AHIP（America's Health Insurance Plans）によると、特定の新薬に関しては、世界全体の売上の56%を占めています。世界で最も収益性の高い米国市場への偏在が、関税リスクを高める結果となっています。加えて、医薬品に対する100%の関税率について、米国国内で製造する場合は免除するというトランプ大統領の発表を鑑みると、サプライチェーンの米国移転の必要性が世界的に高まる一方、欧州や日本などは貿易合意によって関税率が15%に抑えられるため、生産や投資の米国シフトの必要性も相対的に下がると考えられます。ただし上述のとおり、日米合意に基づく対米投資について、トランプ大統領の意向に沿った形で進まない場合などに日米関税交渉が振り出しに戻り、日本の医薬品に対する関税が引き上げられ、結果として生産や投資の米国シフトの必要性が上昇する可能性も残されています。

他産業でも、海外事業展開を行っている企業からすれば「米国依存度が高い」のは一般的だと思われますが、医薬品は米国の医療制度、薬価水準、上市スピードなどの事情から偏在が解消しにくい構造となっています。つまり他産業よりも米国の政策変動が即グローバル収益の毀損に直結するということです。また、市場のみならず、医薬品イノベーションも米国中心で展開されています。

図表26：トランプ政権が医薬品関税を発動した場合に備えて検討中または実施済みの内容
(複数回答可)

	医薬品産業(回答数:30)
生産・投資の米国シフト	12 (40%)
米国内販売価格の値上げ	7 (23%)
米国での提携・M&A	5 (17%)
調達網の強化(複線化／切り替え／内製化)	5 (17%)
米中デカップリングの加速に備えたサプライチェーンの再編	5 (17%)
事業モデル変更	4 (13%)
米国以外の輸出先の多角化	4 (13%)
広告費縮小	4 (13%)
対米輸出製品の減産または販売一時停止	3 (10%)
製品設計・仕様変更	3 (10%)
人件費縮小	3 (10%)
いずれも検討または実施していない	4 (13%)

出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」(2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600)

創薬コストについて考えた場合でも、米国での高薬価にて研究開発投資が回収されるのが世界の医薬品産業構造となっており、米国以外の他市場を開拓してリスクヘッジできるような市場構造ではないという難しさがあります。言い換えれば、米国中心の医薬品イノベーション体制によって投資回収がなされてきたという歴史があります。この裏返しとして、他国と比べて高い価格を支払っているという制度の不合理的に納得がいけないという米国の主張があります。

仮に関税問題で医薬品価格を上乗せするという手段を取ろうと考えたとしても、後述のMFN制度導入を示唆するトランプ政権の「米国医薬品価格を下げる」という強烈的なメッセージを踏まえると、価格転嫁も限界があり、産業全体の売上減少へつながると想定されます。

サプライチェーンの硬直性

トランプ政権の政策運営に対応するためのサプライチェーンの見直しが進まない背景に、情報収集の強化を図れていない割合が高い点が挙げられます(図表27)。

また、医薬品製造においては原薬・製剤調達のサプライチェーンに関する地理的依存の問題も抱えています。特に医薬品の原薬では、中国やインドが世界市場での存在感を強めています。仮に原薬において米国での製造工場建設が進んだとしても、労務費が高く、全体的な製造コストもかさむ米国で、中国・インドでの原料・原薬の生産を置き換えるのは難しいのではないのでしょうか。高額な医薬品価格を問題視するトランプ政権において、MFN価格政策と関税政策による医薬品産業の混乱は避けられないと思われます。

短期的には、米国が国策として自国への医薬品製造回帰を求めた場合、医薬品のグローバルサプライチェーンはコストのためアジアを起点にしている関係上、関税問題に解決が見られないと米国での薬剤供給にも影響が出る恐れがあり、医薬品の入手が難しくなるなどの混乱が予想されます。

中長期的な観点では「サプライチェーンの再編による調達網の強化、米国での提携・M&A(生産・投資の米国シフト)、米国内販売価格の値上げ(競争がなく、革新的な医薬品では可能。MFNが政策から外されていることが前提となります)、事業モデルの変更」などについて、時間をかけて進展していくと考えられます。トランプ政権の政策の実効性への疑問をいったん除いたとしても、医薬品産業は遅かれ早かれ、今までの米国市場での売上、利益を享受できる時代から変化していくことを認識する必要があるでしょう。

図表27：トランプ政権が医薬品関税を発動した場合に備えて検討中または実施済みの内容
(複数回答可)

	全産業 (回答数:600)	医薬品産業 (回答数:42)
情報収集の強化	270 (46%)	17 (41%)
サプライチェーンの見直し (関税増加の影響分析、調達・生産の変更など)	161 (27%)	10 (24%)

出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」(2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600)

関税導入に対する対応

医薬品産業におけるトランプ関税への対応は進むのでしょうか。具体的には、リスク対応を任される部署・権限の所在や、外部専門家など外部リソースの活用、サプライチェーン情報管理、トランプ政権の政策運営に関する情報収集などですが、これらについては課題を抱えているように見えます。これは、長らく医薬品に対するゼロ関税措置を取る国が世界の多数を占めていた結果、医薬品メーカーでは関税対応を担う社内体制や外部専門家を有効に活用する仕組みが十分に整備されてこなかったことが要因として挙げられます。

対応の仕方についても、専門人材の社内育成、採用や組織体制構築について、どの部門・チームが主体となり対応するかは、しっかりとした検討が必要です。目先の関税対策としては「在庫増強」「サプライチェーン多様化」「米国ローカルパートナーとの提携やM&A」が考えられますが、「米国へ設備投資による生産力増強」まで検討する場合は数年程度かかります。また「政府・業界団体への働きかけ」といった制度変更への能動的行動については策がないと言えます。

関税の影響で薬価が上昇すれば米国の患者への負担増につながります。加えて、医薬品コストの上昇を反映して2026年度の保険料が上がることも報道されており、特に高額薬剤を多く使用するプラン(がん、自己免疫疾患など)では、さらなる値上げも検討される中、消費者の負担は増していくことが予想されます。2026年の中間選挙をにらみながら、医薬品関税問題はまだまだ不確実性が大きな問題として残るでしょう。

MFN価格政策

図表28のとおり、処方薬価へのMFN価格政策に伴い想定される自社への影響の有無と程度について聞いたところ、「大きなマイナスの影響がある」「マイナスの影響がある」と回答した企業が合計で74%を占める結果となっています。関税が発動された場合の影響度もさることながら、MFN政策についても売上収益においては重大な影響が生じることが懸念されます。逆に「影響はない」と回答したのはわずか7%でした。

MFN政策が導入された場合、IRAやBest Price(メディケイド制度下の最安価格)、PBM改革、340B制度など複数の価格制度が交錯することにより、薬剤価格体系の一貫性が失われる懸念があります。仮に支払者間で異なる価格が同時に適用されることがあれば、医薬品企業のみならず、医療提供者・患者・保険者にも混乱をもたらす恐れがあります。

特に、MFN価格を基準とする直接患者販売制度や、通商政策と絡めた価格圧力が実現すれば、既存のPBM・GPO(Group Purchasing Organization: 共同購買組織)構造の変化や、医薬品企業の採算割れによる供給停止・アクセス制限といった実務上の影響も想定されます。

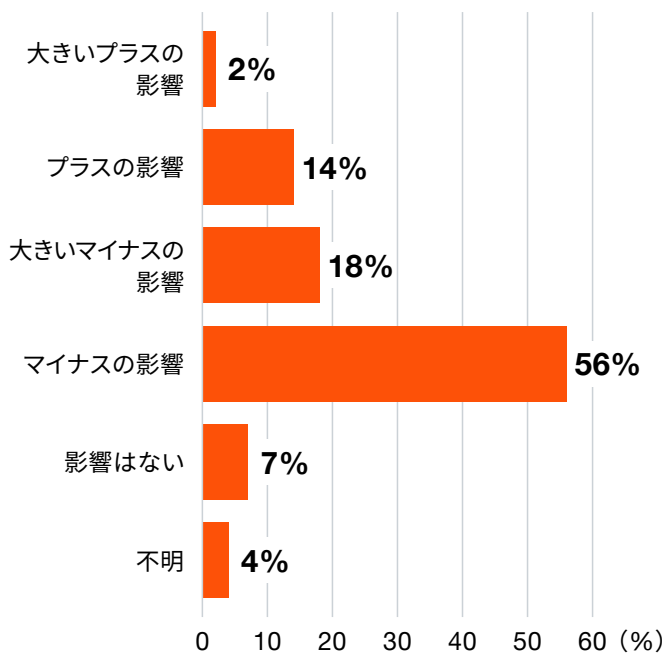
このような複合的な制度干渉に備えるには、企業ごとに以下のような対応が求められると考えます。

- ① MFN導入に備えた価格影響シナリオ分析
- ② MFNがBest Priceに転化された場合の割引影響の定量評価
- ③ Best Priceリストを避けるため医療価値(Value)に基づく価格戦略や成果報酬型契約(Outcome-based Contract)の導入検討
- ④ 業界全体での政策当局との対話と、合理的な制度代替案の提示

図表28：処方薬価への最恵国待遇(MFN)価格政策の影響

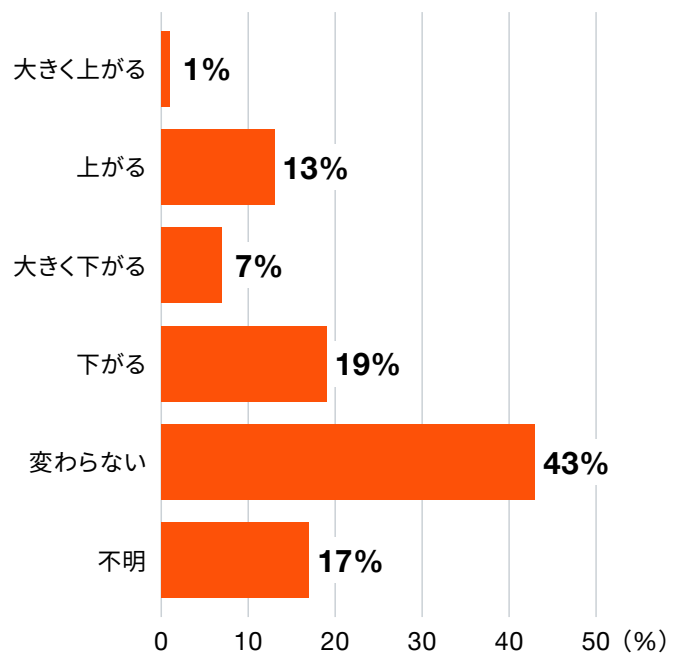
Q.処方薬価への最恵国待遇(MFN)価格政策により想定される自社への影響有無と程度を教えてください。

(回答数:261)



Q.関税問題、最恵国待遇(MFN)価格政策に関する問題などを契機に米国の医薬品市場の不確実性が高まるなか、日本市場の位置づけについて、御社の経営資源配分の観点から教えてください。

(回答数:600)



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025 第2弾」(2025年9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数600)

これらの動向を引き続き注視し、リスク低減の実務的対応策を早期に準備することが、グローバルに展開する医薬品企業にとっての最優先課題となります。MFN政策により、OECD諸国の最低薬価と米国価格が連動すると、日米の薬価差が大きい品目が多い日本医薬品企業にとっては価格引き下げリスクが顕在化します。希少疾患薬においては米国プレミアム価格を享受している品目も存在しますが、MFN導入の影響を受けずに価格が維持されるか、あるいは影響を受けて米国価格優位が崩れ、日本の医薬品産業全体の収益に大きく影響するか、予断を許さない状況が続くと思われます。なお、一部の米国および英国の製薬大手がトランプ大統領の要請に従い2025年9月と10月にそれぞれ処方薬価の引き下げを発表したメディケイド対象製品については、特許残存期間は残りわずかであり、投資回収も終了していると見られるため、高薬価製品や新製品のケースとは影響が異なる点にも留意が必要です。

このように米国の関税問題、MFN導入の問題が日本の医薬品産業の成長において大きな弊害になっていることが明らかになりました。このような状況下で日本の医薬品市場の魅力が相対的に上昇するかという質問に対し、「大きく上がる」「上がる」の合計は14%、「大きく下がる」「下がる」の合計は26%を占めました(図表28)。基本的には日本医薬品市場は米国市場リスクが高まった場合においても、相対的に見て悲観的であると言えます。

その理由として考えられることは、米国市場は上記のような厳しい政策リスクがあるにもかかわらず、世界最大の収益ポテンシャルを持っているという点です。特に医薬品収益に占める米国の比率は非常に大きく、企業は政策リスクを織り込んでもおお重点を置かざるを得ません。それと比較して日本医薬品市場では従来の低薬価と薬価制度改革(毎年薬価改定の導入)により、薬価引き下げの傾向が続いています。日本はOECD諸国の中でも薬価抑制圧力が強い市場の一つですが、それに加えて毎年改定の導入に伴い企業収益の予見性が成り立たなくなっており、結果としてドラッグラグなどの現象が顕著に起きています。

また、人口動態の観点から見ても、日本は人口減少により市場全体が伸びにくい一方で、米国は、2020年時点の約3億3,100万人から2040年には約3億8,000万人に増加が見込まれ、成長期待が大きく異なります。

さらに医療イノベーション受容性の差もあります。米国は高薬価が社会問題となりつつも、革新的治療の迅速承認・早期収載が進んでいます。米国のオーファンドラッグ指定や画期的治療薬(Breakthrough Therapy)の迅速承認に比べ、日本では査定が厳格で条件付き承認制度も慎重に運用されていることから、企業は収益化スピードにも日米間で差があると認識しているのではないのでしょうか。

こうした要素をまとめると、「米国は政策リスク(関税・MFNなど)があるとしても、利益規模と成長余地が大きく魅力的」「日本は低成長・毎年薬価改定・人口減で収益性が低い」という推察ができます。

最後に

今回の実態調査から、日本の医薬品産業が関税だけでなくMFN政策に関しても深刻な影響を受ける可能性が示されました。これらが複合的に絡むと、日本の医薬品産業にとっては他産業よりも大きな打撃となることが想像されます。加えて、2025年7月には医薬品関税に関するトランプ大統領の発言の他、減税法案(One Big Beautiful Bill Act)が成立しました。その財源捻出としてメディケイドの公的医療保険予算の削減が加わる中、医薬品産業としては逆風となるでしょう。

医薬品産業は他産業に比べても米国依存(創薬バリューチェーンの側面も含め)と価格転嫁困難が並存する構造であり、短期施策だけでは克服できません。また、短期的対応のみならず中長期的な供給改革、制度対応に関する関係者の協調、価格モデルの転換などを並行して進める必要があり、業界団体および各社でどう対応していくのか、またどういった部署が中心となって対応していくのか、不透明な状況も調査から垣間見えました。こうした課題を担う部署の検討、人材育成を含めた対応が新たに要求されることになるでしょう。

(4) 日本自動車産業が挑むキーアジェンダと2026年10大地政学リスク

自動車産業は現在、100年に1度と言われる変革期を迎える一方、トランプ関税をはじめとした地政学リスクの影響を大いに受けています。本セクションでは、自動車産業におけるトランプ関税対応を考察した後、同産業が直面するキーアジェンダと2026年の地政学10大リスクの関係性を読み解いていきます。

「トランプ関税に翻弄される世界経済」と自動車産業

トランプ政権は2025年4月、全ての国から輸入される完成車と主要自動車部品に対し25%の追加関税を賦課し、日本に対する自動車関税はMFN税率2.5%と併せて27.5%としました。その後の日米の貿易合意に基づき、同年9月16日に27.5%から15%(MFN税率2.5%と12.5%の追加関税の累積)に引き下げられました。また、トランプ政権は同年11月1日、中大型トラックおよび同部品に対して25%、バスに対して10%の関税を発動しました。自動車関税とは異なり、中大型トラックおよびバスについては日本製を例外扱いしていない状況です。

ここでは日本の輸送機器メーカーが現在置かれている状況下でどのような方向に舵を切ろうとしているのかを考察します。

① 自動車関税政策による影響を受けている企業が増加。詳細には自動車関税影響として米国における調達コスト増はあるものの、関税コスト上昇分の自社負担や売り上げ減といった懸念は後退

上述したPwC Japanの6月・9月の日本企業の対応実態調査の結果を比べると、関税により「大きな影響が既に出ている」と回答した企業は減少しましたが、依然として関税影響の可能性があると回答した企業は減っていません(図表29)。これは6月の時点から実際の影響が出始めたことと、日米で関税率引き下げが合意されたことに起因します。企業が想定していた経済影響よりも実際は軽微で済んでいる状況です。

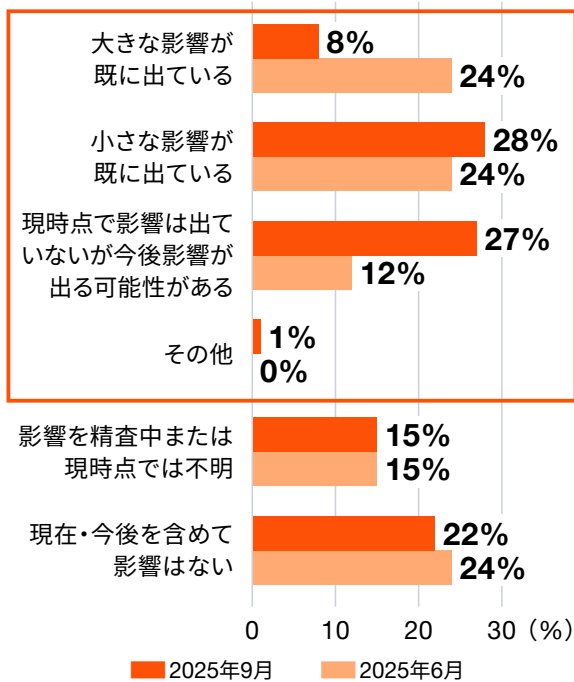
一方で米国拠点における自動車部品調達コスト増の影響を受ける企業の割合が増加しています。トランプ関税を回避するため、物価・人件費の高い中でも米国での調達を選ぶ自動車メーカー、部品メーカーが増加している状況が伺えます。また、関税コスト上昇分の自社負担懸念は48%から40%に低下しました。関税発動後に自動車メーカーの値上げ対応が進み、発動直後の悲観的観測が落ち着いたことが要因と考えられます。

「米国自動車市場冷え込みによる売上減」は6月調査では48%でしたが9月調査では27%まで大きく減少しており、想定ほど市場が実際は落ち込まなかったことを反映しています。日本の自動車メーカー各社だけでなく、各国メーカーも値上げに踏み切りましたが、各社一定の販売台数は確保できており、販売台数の大幅削減という最悪シナリオが回避されたことで悲観論が大きく後退しています。

図表29：トランプ政権の自動車関税の影響とその内容

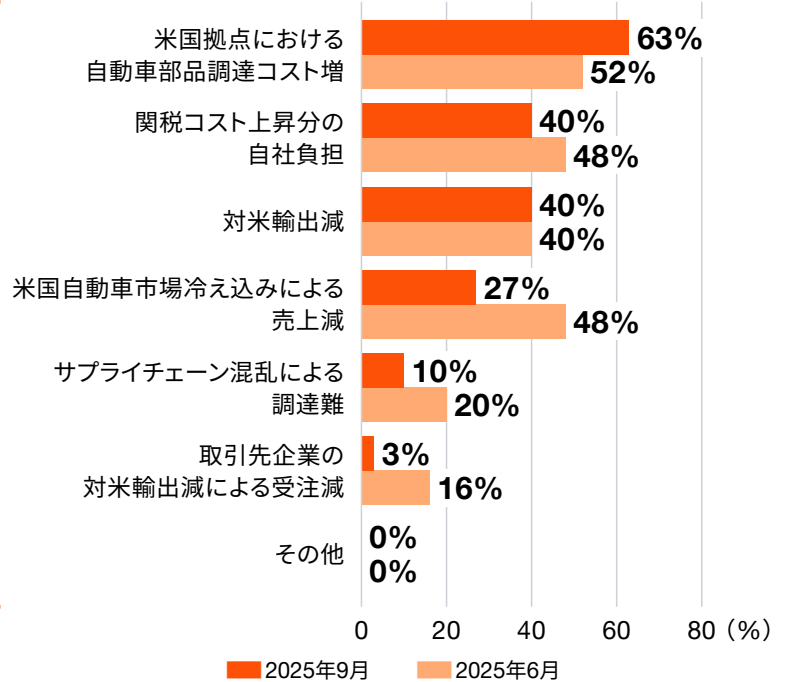
Q.トランプ政権の自動車関税政策の自社への影響有無と程度を教えてください。

(回答数：9月は600、6月は592)



Q.トランプ政権の自動車関税政策に関して、想定されるかまたは既に出ている影響の内容は何ですか。(いくつでも)

(回答数：9月は379、6月は275)



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025」(2025年6月および9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数：6月592、9月600)



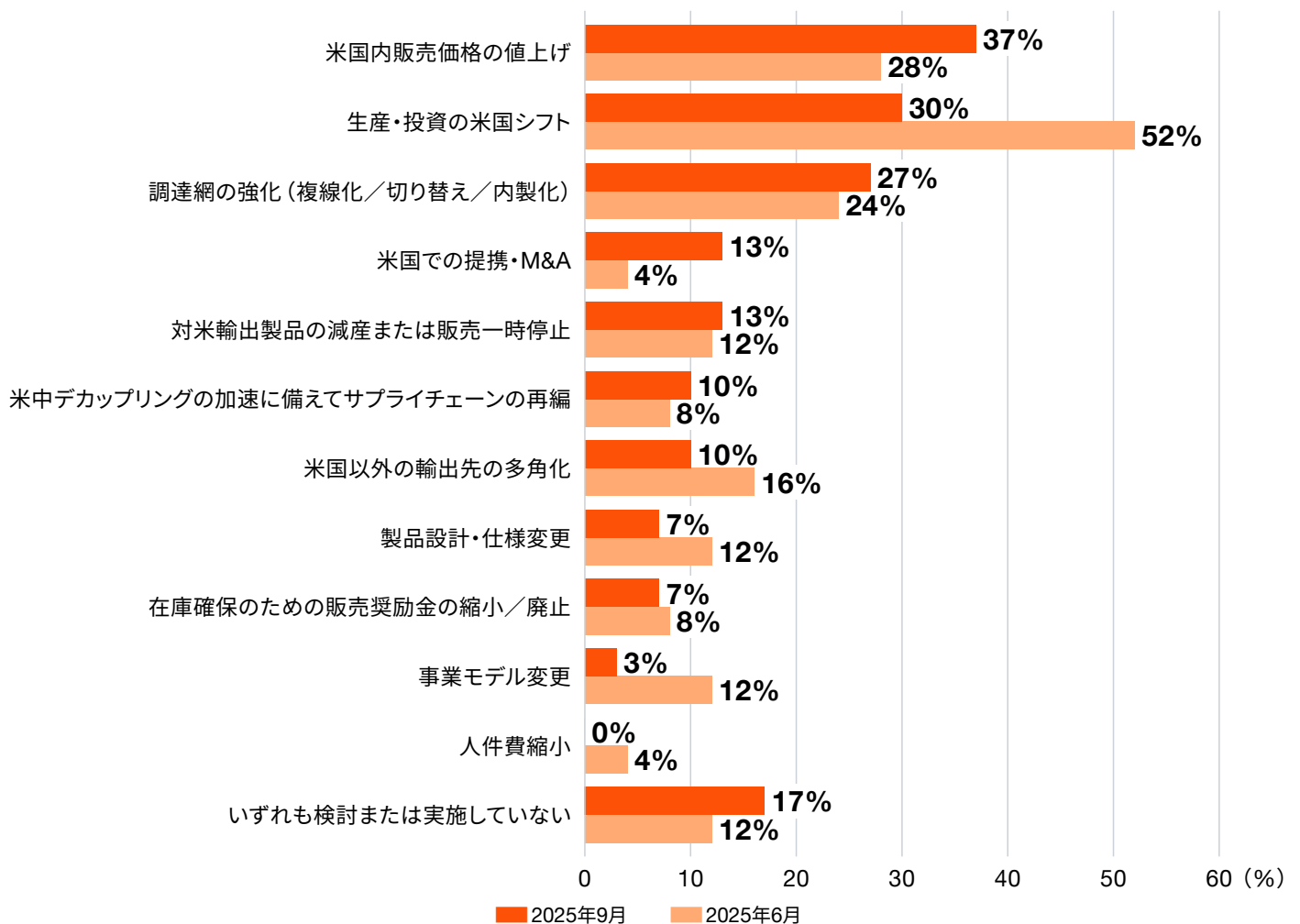
⑥ 生産・投資の米国シフトの検討は大きく後退

トランプ政権の自動車関税政策への対応として、「生産・投資の米国シフト」を選択した自動車・同部品・輸送機器の企業の割合は、6月時点の52%から9月時点の30%に大きく減少しました(図表30)。これは15%という日米の関税合意の結果、生産そのものを米国に移すほどのコストメリットがないという各社の見解によるものと見られます。一方で「米国内販売価格の値上げ」「調達網の強化(複線化／切り替え／内製化)」といった検討は若干上昇しており、生産拠点そのものは移さずに、価格転嫁と可能な範囲での米国調達への切り替えを組み合わせるバランスを取る施策を各社は打っていくものと見られます。

図表30：トランプ政権の自動車関税政策への対応策

Q.トランプ政権の自動車関税政策に関して、自社の対応として検討中または実施済みの内容は何ですか。(いくつでも)

(回答数:9月は379、6月は275)



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025」(2025年6月及び9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数:6月592、9月600)

㉔ USMCA活用検討割合は減少

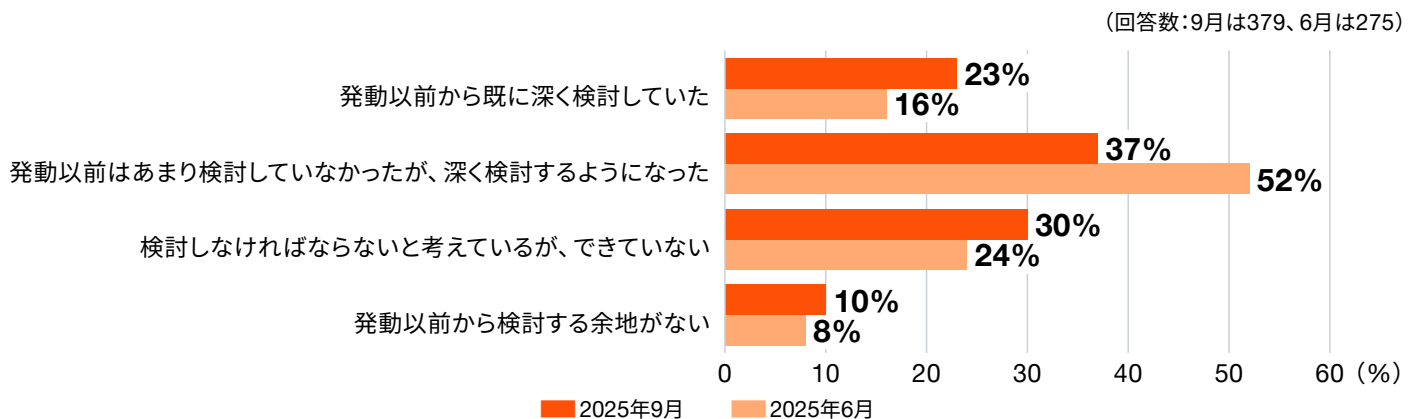
サプライチェーン戦略や調達戦略などの戦略検討段階においてUSMCA活用を検討するようになった企業の割合は、6月時点の52%から9月時点の37%に減少しています(図表31)。USMCA準拠品に対する米国の自動車関税は、非米国部材の部分が課税対象となっており、米国・メキシコ・カナダ内の関税優遇よりも米国生産の優遇に重きを置いていることを受けての結果だと見られます。ただし、既にカナダやメキシコに生産拠点を置いている日本企業は数多くあり、これらの企業はUSMCAの制度影響下にあるため今後の動向に関しては注意が必要です。USMCAに関しては2026年から制度の見直しが検討される予定であり、米国はUSMCAに現在は盛り込まれていない「米国生産・調達比率」といった観点を導入してくることが予想され、今後も注視していく必要があります(詳細は上述の「⑤ トランプ関税に翻弄される世界経済」を参照)。

自動車関税が発動され半年以上が過ぎており、実際の影響が出始めたことから、各輸送機器企業の具体的な方向が見え始めました。日米の関税率合意が一度なされたことで、各社は生産拠点の大きな変更を見送るとともに、小幅な値上げや可能な範囲での米国調達拡大といったバランスの取れた施策を実施し、競争力を維持しようとしています。合意がなされた内容が維持できれば、この方向性が当面続くと考えられます。

しかし、日本は相互関税や自動車関税の引き下げの見返りとして総額5,500億米ドルの対米投資や米国産品の購入を求められており、不明な点が多く存在します。これらが順調に履行されない場合、トランプ大統領が対日関税を引き上げる恐れもあります。また、通商拡大法232条に基づく自動車部品に対する25%の追加関税措置には対象品目を追加するプロセスが存在し、今後対象が拡大する可能性があることにも留意が必要です。加えて、トランプ政権の支持率低下や関税施策効果が見られない場合、再び突然かつ大きな変更がなされるリスクについても否定できず、今後も注視が必要です。

図表31：自動車関税発動を契機としたUSMCA活用の検討状況

Q.米国の自動車関税発動を契機に、貴社のサプライチェーン戦略や調達戦略などの戦略検討段階において、USMCA活用に関する検討に変化はありましたか。



出所：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2025」(2025年6月及び9月、海外で事業を展開する年商100億円以上企業に勤務する管理職を対象に実施。サンプル数:6月592、9月600)

日本自動車産業を取り巻く環境

一方で、日本の自動車産業は、2020年代に入り大変革期を迎えています。自動車はエンジン、トランスミッションなどのハードウェアが価値の源泉でしたが、デジタル技術の進展に伴い、SDV (Software Defined Vehicle) の実装が進み、車両の性能や価値をソフトウェアが決めるようになってきました。そうした中で、米国の外交姿勢の転換による安全保障体制の揺らぎや自国ファーストの通商政策への傾倒をはじめ、これまで以上に地政学リスクの高まりと世界経済の変動性が増す中で、自動車メーカーは難しい舵取りが求められています。

日本自動車産業が挑むキーアジェンダ

自動車産業は、電動化や自動運転に代表されるCASE (Connected, Autonomous, Shared, Electric) と呼ばれる技術革新と、社会・顧客ニーズの変化によって、事業の在り方が変わろうとしています。例えば、コネクテッド化・SDV化によって販売後の顧客接点・価値提供機会を得たことで「売り切りから継続的な収益の転換」が進むことなどが挙げられます。それに伴い、産業構造も従来のハードウェア中心からソフトウェア・データ・サービス中心の構造転換にシフトしています。例えば、使用済みバッテリーのリサイクル・再利用は、環境負荷低減という社会ニーズに応える新たな収益源のモデルであり、異業種転用含めた電池の産業レイヤーの進化も促します。

以上のような「自動車・モビリティ産業のバリュープール変化」と「産業レイヤーの進化」に加え、DXおよびGX(グリーン・トランスフォーメーション)という2大潮流を踏まえて設定した、日本自動車産業が挑むキーアジェンダは以下のとおりです(図表32)。

図表32：日本自動車産業が挑むキーアジェンダ

自動車・モビリティ産業のバリュープール変化		産業レイヤーの進化	
DX	a	b	
	社会実装可能な自動運転・モビリティサービスの実現 例 自動運転モビリティサービスの企画・開発・試験導入と国策連携 など	SDV/AIによる「ビジネスモデル・リインベンション」 例 実現に向けた社内機能の刷新・外部協業 など	
GX	c	d	
	エネルギー産業を含むエコシステムの設計と具体化 例 バッテリーのライフサイクル全体を含むバッテリー式電気自動車 (BEV) の新たな収益機会の獲得とエコシステムの設計 など	ネットゼロを実現する次世代サプライチェーンの構築 例 外部化されていた環境負荷・コストも品質の一部として考慮し、サプライチェーン全体のQCDを最適化するためのAI活用 など	

キーアジェンダを揺るがす2026年の地政学リスクの影響

10大地政学リスクは自動車産業のキーアジェンダ(a-d)に大きな影響を及ぼします(図表33)。ここからは、前述の「⑤トランプ関税に翻弄される世界経済」以外の自動車産業の各キーアジェンダへの代表的な地政学リスクの影響を紹介します。

図表33：2026年10大地政学リスクとキーアジェンダの関係性

3大トレンド	10大リスク	DX	GX
パクス・アメリカーナの限界	① トランプ外交と国際安保体制の弱体化	※他のリスクにも影響を及ぼし、サプライチェーンなどに作用する	
	② グローバルサウスの米国離れ		
	③ ミドルパワーの内政停滞		
	④ 中台関係の緊張継続		
世界経済の安全保障化	⑤ トランプ関税に翻弄される世界経済	✓	✓
	⑥ 中国の自立自強の進展	✓	✓
	⑦ 国家資本主義の台頭	✓	✓
	⑧ 資源ナショナリズムの拡大		✓
デジタル覇権の競争激化	⑨ 米中AI覇権争いと電力獲得競争	✓	
	⑩ 拡大するサイバー脅威	✓	✓

出所：PwC作成

⑨ DX：社会実装可能な自動運転・モビリティサービスの実現

知能化は、自動車会社にとって単にSDVや自動運転といった機能の提供機会にとどまりません。それら機能が生み出す付加価値を保有し、利用体験全体で投資・回収することが期待されています。最たる例がロボタクシーに代表される自動運転・モビリティサービスです。これらサービスは自動運転の学習・実装への投資、ドライバー不足を補う社会的・経済的価値を提供しますが、結果として「スマイルカーブ型」のバリュープールに変化します。

地政学の観点から見ると、「⑥中国の自立自強の進展」「⑦国家資本主義の台頭」といった点で企業間だけでなく国家間でのSDVや自動運転の開発・実装競争が続くものと見られます。並行して自動車基準調和世界フォーラム(WP29)に準拠しながら「⑩拡大するサイバー脅威」に備える必要があります。

結果として、サイバーセキュリティなどの守りでは協調しつつ、社会実装可能な自動運転・モビリティサービスの実現は地域間(米国・中国)で棲み分けた競争が進む見通しです。

⑥ DX：SDV／AIによる「ビジネスモデル・リインベンション」²⁰

バリュープールの変化が生じる裏で、産業のレイヤーにも変化が生じつつあります。In-Carの領域でソフトウェアやE/Eアーキテクチャ、SoCの価値が増していくことに加え、昨今の「自動運転2.0」と言われるカメラ映像を基に生成AIを活用した自動運転技術では、Out-Carのデータセンター・計算能力への投資が一層求められます。このように、産業のレイヤー間でも価値の変化が進みます。

地政学の観点から見ても、米国が2025年7月に発表した「AIアクションプラン」、中国の同年8月の「AIプラス行動」で示されるように、「⑨米中AI覇権争いと電力獲得競争」によってデータセンター・半導体・送電網のインフラ整備とそのアプリケーションのレイヤーが強化されています。

結果として、地域別に異なるプレイヤー構成からなる産業レイヤーが形成されるため、自動車会社はそれら企業との協業が求められます。

◎ GX：エネルギー産業を含むエコシステムの設計と具体化

電動化は、自動車会社にとって単にEV製造・販売にとどまらず、バッテリーのライフサイクル全体を含む新たな収益モデルをデザインすることであり、大きな事業機会となります。一方で、2025年5月にEUは自動車のCO2規制の緩和(2025年～2027年の年次ではなく、3年間の平均で評価)を最終承認するなど、EV普及やそれに伴うバリュープールの変化に逆風の動きが見られます。

背景として、地政学リスクの観点から「⑤トランプ関税に翻弄される世界経済」「⑦国家資本主義の台頭」「⑧資源ナショナリズムの拡大」がEV普及にとってマイナス影響を及ぼすことが考えられます。リチウムやニッケルなど、バッテリーにおける重要鉱物の産出国の囲い込みが進むと、調達価格が高騰する、もしくは調達自体が困難になり、各社の収益性や事業運営自体に大きな影響を及ぼします。こうした状況の中で、各社は企業間連携・官民連携をより一層強化しながらバリュープールの変化に備えることが重要になります。

20 ビジネスモデルの再発明をすべく、SDV化を迎える中で、戦略・組織・オペレーション・人材の再定義に挑むこと。Strategy&「自動車産業の岐路となるSDV化ービジネスモデル・リインベンションに挑む次の10年」
<https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/publications/report/sdv-in-the-automotive-industry.html>

④ GX：ネットゼロを実現する次世代サプライチェーンの構築

昨今の気候変動や異常気象による災害の激甚化などを鑑みると、自動車産業におけるサプライチェーンのグリーン化は重要なアジェンダであり、サプライチェーン上のプレイヤーとの協業・連携、CO2排出量の可視化などのデータマネジメント、グリーン化のための技術革新、顧客への働きかけなど、中長期にわたって多面的に取り組む必要があります。

一方で、「⑤トランプ関税に翻弄される世界経済」「⑦国家資本主義の台頭」「⑧資源ナショナリズムの拡大」は、グリーン化を含めた、サプライチェーンのQCDを大きく損なう可能性があります。EUの炭素国境調整措置(CBAM)に代表される国家主義的な環境貿易政策や、米国独自の保護主義的な措置によって米欧間で異なる環境対応が求められる他、新興国の先進国の環境基準押し付けに対する反発、資源ナショナリズムの拡大による産出国の重要鉱物の囲い込みもあり、地域ごとの対応が必要となります。これらは、強制的にサプライチェーンの変更・再構築を余儀なくされ、グローバル全体での環境負荷低減といった視点が失われがちです。

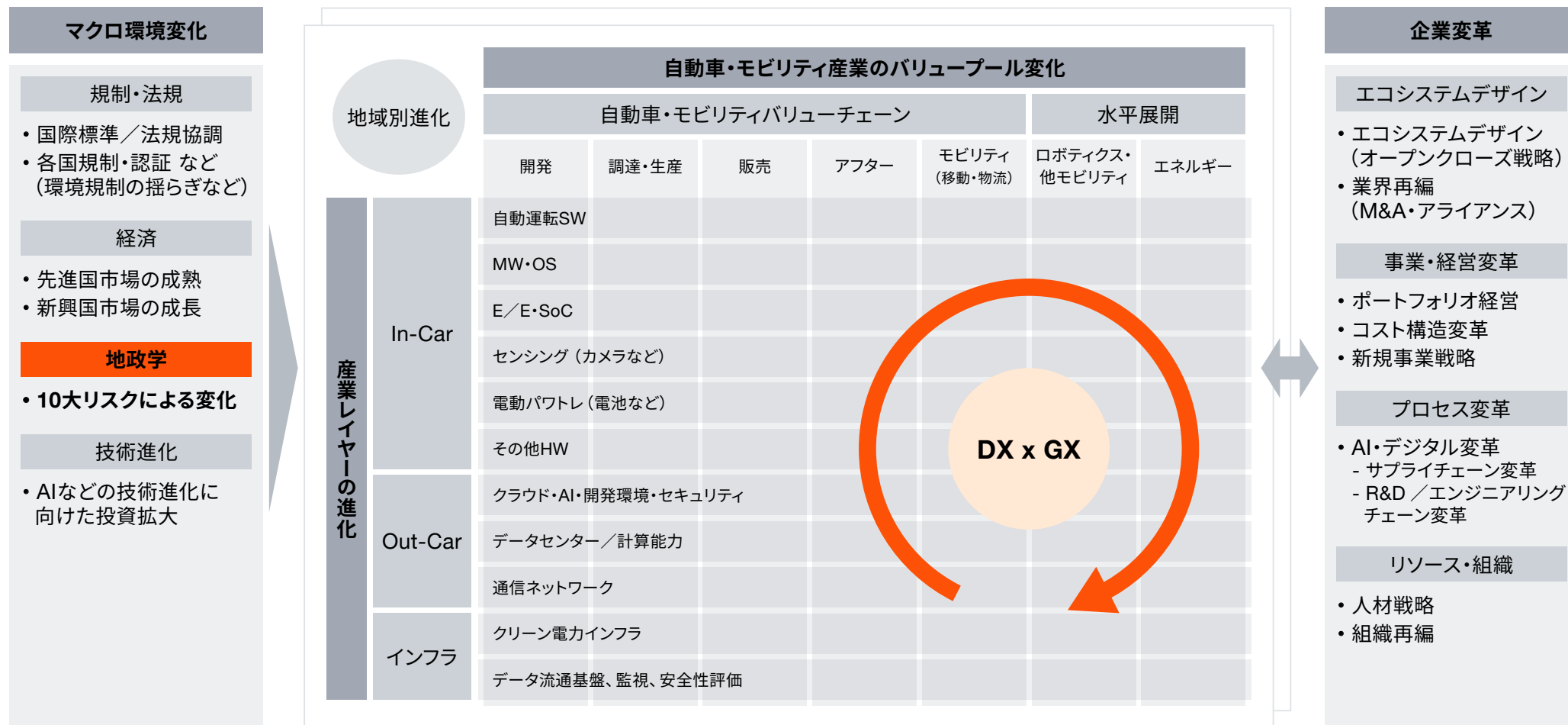
また、「④中台関係の緊張継続」はサプライチェーンの寸断リスクとなり得ます。さらに、昨今のサプライチェーンのデジタル化は目覚ましく、「⑩拡大するサイバー脅威」も大きな寸断リスクとなります。

想定される日本自動車産業への処方箋

これまで述べたとおり、時々刻々と変化する地政学リスクは、自動車・モビリティ産業のバリュープール変化や産業レイヤーの変化を引き起こします。それらに対して、日本企業は自動車産業において、以下のような、レジリエンスとアジリティを兼ね備えた企業体質への変革に挑む必要があると考えます(図表34)。すなわち、自動車産業における100年に1度の大変革の本質は、CASE技術の進化をはじめとする外部変化のみならず、企業・産業の内部変化が進む点にあると言えます。

- エコシステム形成：オープンクローズ戦略や業界再編(M&A・アライアンス)を推進
- 事業・経営変革：単一事業の管理からポートフォリオ経営にシフト、あわせてコスト構造変革と新規事業を推進
- プロセス変革：AI・デジタルを用いたサプライチェーン変革、R&D／エンジニアリングチェーン変革
- リソース・組織変革：上記に合う人材戦略、組織再編

図表34：日系自動車メーカーに求められる企業体質変革



出所：PwC作成

おわりに

地政学・経済安全保障リスク対応に必要な専門人材の育成や組織的なインテリジェンス機能の強化、それらを活かす経営層のマインド醸成とマネジメント体制の構築は一朝一夕に実現できるものではありません。同時に、これまで見てきた国際情勢の変化やそれに伴う事業影響も一過性のものではなく、今後も継続していくと見込まれます。米国を中心とした戦後の国際秩序が転換期を迎える中、地政学リスクは今後さらなる高まりを見せるでしょう。日本の経営者は、慣れ親しんできた競争のルールが変容し、新たな外部環境の前提として今後数十年にわたって居座り続けるとの覚悟を持って、ニューノーマルを生き抜くための事業運営に取り組む必要に迫られています。本レポートが、日本企業が地政学リスク対応を進める上でのヒントを提供できることを願っています。



執筆担当チーム

1章 はじめに

2章 世界情勢を形作る3大トレンド

3章 2026年の10大リスク

5章 おわりに

PwC Japan合同会社 地政学リスクアドバイザー
(jp_geopoliticalrisk@pwc.com)

4章 トランプ関税への対応と主要産業における影響

PwC関税貿易アドバイザー合同会社 関税貿易アドバイザーサービス
(jp_tax_cta-mbx@pwc.com) (関税担当)

PwCコンサルティング合同会社 半導体イニシアチブ
(jp_semiconductor@pwc.com) (半導体産業担当)

PwCコンサルティング合同会社 ヘルスケア・医薬ライフサイエンス事業部
(jp_cons_info.hia@pwc.com) (ヘルスケア・医薬ライフサイエンスコンサルティング)

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&)
(jp_cons_strategy-info-mbx@pwc.com) (自動車産業担当)

PwC Japanグループ 地政学リスクアドバイザーチームのご紹介

PwC Japanグループにおいて、地政学・経済安全保障リスクの動向分析、調査、クライアント支援を行う専門チーム。2016年末に発足。

「連載コラム 地政学リスクの今を読み解く」について

グローバルな事業経営の外部環境変化をもたらす要因として、昨今注目の高まる地政学的事象の最新動向や背景、事業環境への脅威と機会などについて専門家がシリーズで解説を行うウェブコラムを公表しています。

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/geopolitical-risk-column.html>



PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界136カ国に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発行年月：2025年12月

管理番号：I202510-07

© 2025 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.