

イラン紛争への対応力を高める

経営陣のためのシナリオ分析と対応策

Accenture Macro Foresight

2026年4月8日時点の分析



筆者



Muqsit Ashraf

Industry and Enterprise- Global Lead
Reinvention Services



Visar Sala

Senior Managing Director
CEO Advisory EMEA Lead



Amir Bagherpour

Managing Director
Agentic Modeling & Simulation Lead



Chris Tomsovic

Managing Director
Macro Foresight, part of CEO Advisory



Nick Kojucharov

Chief Economist
Macro Foresight, part of CEO Advisory



Pantelis Koutroumpis

Senior Manager
Agentic Modeling & Simulation



<日本語版監修>

茂木 裕 (Motegi Yutaka)
ビジネスコンサルティング本部
プリンシパル・ディレクター

本資料の作成方法

本分析は、アクセンチュアが保有する独自のエージェント型シミュレーションおよびモニタリング基盤（IRCISS）と、Macro foresightチームの専門的知見を組み合わせ実施しています。

本アプローチの強みは、深い人間のドメイン知識と高度なエージェント型シミュレーション/モデリング能力を融合させている点にあります。これにより、イラン紛争のように急速に展開する事象に対して、より迅速かつ高品質なインサイトを提供することが可能になります。

アクセンチュアのエージェント型シミュレーションは、以下の要素を活用しています：

- 紛争のリアルタイム更新情報および市場データを予測モデルに直接反映
- 過去の紛争やサプライチェーン混乱に関する歴史データに、現在講じられている緩和策（備蓄、代替ルート、石油依存度の変化など）を加味した分析
- 最先端の計量経済モデル、ゲーム理論、機械学習を用いた、紛争ダイナミクスに関する学術研究・分析
- 物理的要因、地政学的要因、時間軸要因、行動要因を含むマルチショック分解フレームワークを用い、市場シグナル全体を網羅的に捉えるアンサンブル手法

このような分析は、人の専門知と高度なテクノロジーを組み合わせることで、従来は数週間から数か月を要していたものが、現在では数日で実施可能になっています。

アクセンチュアは、急速に変化する外部環境に対する企業のレジリエンス強化を目的として、こうしたケイパビリティをクライアント向けに迅速に展開することが可能です。

人間が持つ深い専門性



Amir Bagherpour

Agentic modelling & Simulation Lead



Visar Sala

Senior Managing Director
CEO Advisory



Pantelis Koutroumpis

Agentic modelling & Econometrics expert



Chris Tomsovic

Macro Foresight
Global Lead



Nick Kojucharov

Macro Foresight
Chief Economist

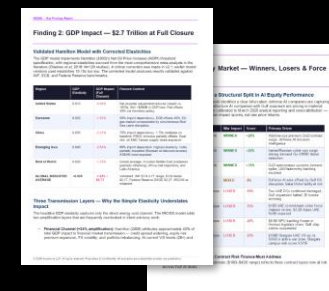
×

シミュレーションおよびモデリングにおける高度なAIケイパビリティ

アクセンチュアのIRCISS モデル



エージェント型AIによって作成された分析



ハイライト



イラン情勢のシナリオ

最近の停戦を巡る進展により、持続的な紛争解決とホルムズ海峡を通じた海上輸送の正常化に向けた道筋が見えつつある。ただし、再エスカレーションのリスクは依然として残っており、供給混乱が長期化し、世界的なスタグフレーションや景気後退リスクが再燃する可能性がある



企業のレジリエンス強化

イラン紛争によって顕在化した脆弱性と、その長期的な影響を踏まえ、企業はレジリエンス強化を迫られている。地政学リスクは一過性のものではなく、構造的な分断が長期戦略、ビジネスモデル、グローバル展開に与える影響を見極めることが不可欠となる。今回の紛争は収益・利益面への圧力も高める見通しであり、生産性向上と長期的な競争力確保に向け、AIを活用したリインベンションに注力する必要性が一段と高まっている



各国への影響

エネルギー供給を湾岸地域に大きく依存するアジア経済は、混乱が長期化した場合の影響を最も受けやすい。一方、欧州諸国ではガス価格上昇がリスクとなっており、需要低迷やグローバル競争にすでに苦戦している製造業にとって、さらなる重荷となる可能性がある



産業への影響

エネルギーショックにより投入コスト上昇圧力が高まり、エネルギー由来の投入財に依存する産業が特に大きな影響を受ける。また、消費者向け産業では、消費需要の弱含みによる需要減少リスクにも注意が必要である



消費者動向への注意

エネルギー価格の上昇とインフレの進行は、すでに力強さを欠く消費者にさらなる負担を与え、足元の購買余力の制約を一段と深刻化させる可能性がある。特に低所得層の消費者は、物価上昇の影響を最も受けやすい。企業は、どの消費項目が支出削減や低価格帯へのシフトの対象となりやすいのかを見極め、消費バスケット全体への影響を精緻に評価する必要がある



テールリスクを軽視しない

発生確率は低いものの、影響度が極めて大きいテールリスクを過小評価すべきではない。これまで顕在化している影響の多くは、直接的、あるいは二次的な影響にとどまっているが、より深刻な景気後退、金融市場への波及、AIインフラ構築の混乱や遅延なども想定すべきテールリスクに含まれる。企業はこうしたシナリオを継続的にモニタリングするとともに、具体的な対応策をあらかじめ整備しておくことが求められる

エグゼクティブサマリー

混乱の規模と見通しシナリオ

- イラン紛争とホルムズ海峡の封鎖により、世界の原油・LNG供給の約20%が市場から失われ、エネルギー供給の混乱としては過去最大級の事態となっている。加えて、非エネルギー分野の主要サプライチェーンにも影響が及んでいる。海上輸送される肥料貿易の約3分の1に加え、主要な石油化学原料であるメタノールの19%、エチレンの14%、さらに半導体製造に必要なヘリウムなどの重要資材も同海峡を通過しており、代替輸送ルートは限られている。
- 地域インフラ、とりわけカタールのラス・ラファンLNGコンプレックスへの被害は、一部の供給喪失が今後数年にわたり継続する可能性を示している
- こうした混乱の発生時期も問題であり、2次・3次波及影響のリスクを一段と高めている。具体的には、北米およびアジアの一部で農業の作付け期を控えている時期であること、欧州がガス在庫の積み増しを進める必要がある時期であること、さらに夏季の旅行需要期に近いことが重なっている。
- 紛争の行方は依然として流動的であり、経済見通しは、直近の停戦がどの程度持続するか、ホルムズ海峡経由の海運が全面正常化するまでの時期と交渉条件、再度の緊張激化時に追加的なインフラ被害が発生する可能性に左右される。現時点では、以下の3つのシナリオが想定される。
 - 信頼性の高い和平合意が成立し、2~3カ月以内にホルムズ海峡の通航が正常化する場合、原油価格は1バレル当たり85~100ドルで落ち着き、2次・3次波及影響の大半は回避される可能性が高い。ただし、既に生じた混乱の影響により、世界のGDPは紛争前に比べて小幅に下振れし、インフレ率はより高い水準にとどまる見込みである
 - 交渉が決裂し、再び膠着状態に陥る場合には、ホルムズ海峡の混乱が長期化し、原油価格は100~120ドルで高止まりし、多くの国・地域がスタグフレーションに直面する可能性がある
 - 地域インフラへの追加攻撃を伴うさらなるエスカレーションが生じた場合、原油価格は120~160ドルまで上昇し、世界経済が景気後退に陥る可能性がある

地域別・業種別影響

- 地域別に見ると、アジア（ホルムズ海峡通過量の90%）、欧州（ガス在庫が過去5年で最低水準）、湾岸諸国（輸出封鎖）が最も大きな悪影響を受ける可能性が高い。中国は戦略備蓄やパイプラインの代替手段により相対的に緩衝余地がある一方、日本、韓国、東南アジアの大半は影響を強く受けやすい。米国は純エネルギー輸出国であるため一部は下支えされるが、消費者物価の上昇圧力や消費者負担の増加、肥料不足の可能性に直面する
- エネルギー多消費型産業および輸送依存型産業は、利益率と売上の両面で最も強い圧力を受ける見通しである。一方、エネルギー生産者や防衛関連セクターには恩恵が及ぶ可能性がある。化学産業は、エネルギー輸入依存度の高い欧州とアジアで最も大きな打撃を受ける公算が大きい。小売・消費財は、特に家計の購買余力が厳しい市場において、需要の大幅な減退に直面する可能性がある。ハイテク産業では、アジアの半導体工場の混乱に伴う供給制約により、売上機会の逸失リスクが高まる。銀行・資本市場では、市場変動の拡大による売買益が生じ得る一方、経済環境が悪化すれば信用リスクの上昇がこれを相殺する可能性がある

2次・3次波及影響の詳細

- バリューチェーンの混乱：ホルムズ海峡の封鎖により、供給停止となった投入物の影響がプラスチック、繊維、包装、医薬品、半導体へと連鎖し、世界の製造業全体で減産を余儀なくされるリスクがある。なかでもアジアと欧州の産業基盤が最も大きく影響を受けやすい
 - 欧州製造業：ガス価格の上昇は、2022~23年のガスショック時と同様に、製造業にとって逆風となる。収益性の悪化は避けがたい
 - 個人消費の抑制：欧州とアジアの消費者は、紛争前から脆弱だった経済基盤、食料・エネルギー価格ショックへの高い感応度、家計支援に使える政府財政余力の相対的な小ささを背景に、最も大きな圧力を受ける可能性が高い
 - 金融面での波及：紛争が長期化すれば、中央銀行による高金利政策の長期化、クレジットスプレッドの拡大、非ドル通貨圏での為替圧力を通じて、金融環境が一段と引き締まる可能性がある。加えて、湾岸協力会議（GCC）諸国の政府系ファンドが原油収入減少を補うために資産売却を進めれば、株式市場の調整リスクが増幅する可能性もある
- 構造的な変化の定着：紛争後の世界経済では、エネルギー価格に織り込まれるリスクプレミアムの上昇、世界的なエネルギー・AI拠点としての湾岸地域の競争力低下、戦略的輸送回廊の「武器化」の進展、ペトロドルー還流の縮小といった新たな常態が定着する可能性がある

企業はどう対応すべきか

- 今後30日間の対応：これまでの紛争影響を評価し、サプライチェーンの脆弱性を特定するとともに、事業計画・財務計画のストレステストを実施し、残存リスクを継続的に監視する
- 企業レジリエンスへの注力：商業、テクノロジー、オペレーション、人材の各領域にわたり、中長期の企業レジリエンス強化を進める
- 分断への備え：地政学的分断が進む世界では、グローバルな事業運営の在り方そのものを再考する必要がある
- AIを活用したリインベンション：AIを活用したリインベンションを一段と推進し、生産性向上を図ることで、売上面・コスト面からの利益率圧迫を緩和する
- フォーサイト機能の強化：エージェント型ツールの活用により、洞察から行動までの時間を短縮し、複雑な事業環境への対応力を高める

Macro Foresight

Section One

背景と

シナリオ分析



イラン紛争とホルムズ海峡封鎖は、歴史上最大のエネルギー供給混乱を引き起こし、価格急騰、海運の麻痺、広範な市場混乱を招いた

紛争激化のタイムライン

米軍の増強
2月6日～19日
中東・アフリカ地域に大規模な軍事資産を展開

「オペレーション・エピック・フェューリー」開始
2月28日
米国とイスラエルが協調した軍事行動を開始、ハメネイ師が殺害される

ブレント原油 ▲：戦争懸念を背景に当初上昇市場 ▼：エネルギー・防衛関連は軍事行動への警戒から上昇した一方、幅広い市場は潜在的な軍事行動の前に慎重姿勢を維持

ブレント原油 ▲：ボラティリティが上昇し、日中ベースで原油価格が急伸市場 ▼：先物市場の急落を受け、資金が「安全資産」に逃避

ホルムズ海峡封鎖 3月2日
イラン革命防衛隊 (IRGC) がホルムズ海峡の封鎖を宣言し、世界のエネルギー供給の20%が滞る事態となる

ブレント原油 ▲：供給制約の長期化懸念とヒズボラを通じたエスカレーション懸念を受けて急騰
市場 ▼：株式市場は全面安となる (S&P -0.7%、ダウ -0.96%)

湾岸地域の生産・輸出が崩壊 3月3日～9日
生産停止が発生し、IEAはこれを歴史上最大のエネルギー安全保障上の課題と位置付け

ブレント原油 ▲：供給混乱は最大規模となり、日量2,000万バレル、総供給の20%に達する
市場 ▼：S&P500は年初来で2.5%下落、ナスダックは調整局面入りへ接近

IEAによる石油備蓄放出 3月10日
IEAは過去最大となる4億バレルの備蓄放出を実施 (供給量換算で日量約230万バレル)

ブレント原油 ▼：備蓄放出への反応で下落した後、護衛措置や停戦に関する誤情報を受けて反発し、日中変動率は約10%に達する
市場 ▼：相反する報道を受けて極端なボラティリティが発生

サウス・パース・ガス田への攻撃 3月18日～19日
イスラエルがガス埋蔵地を攻撃し、報復としてラス・ラファンが被弾、世界のガス供給に深刻な打撃

ブレント原油 ▲：価格が急騰し、エスカレーションの連鎖の中でサウジのYanbu輸出も停止
市場 ▼：主要株価指数で売りが広がる (S&P -1.5%、ナスダック -2%)

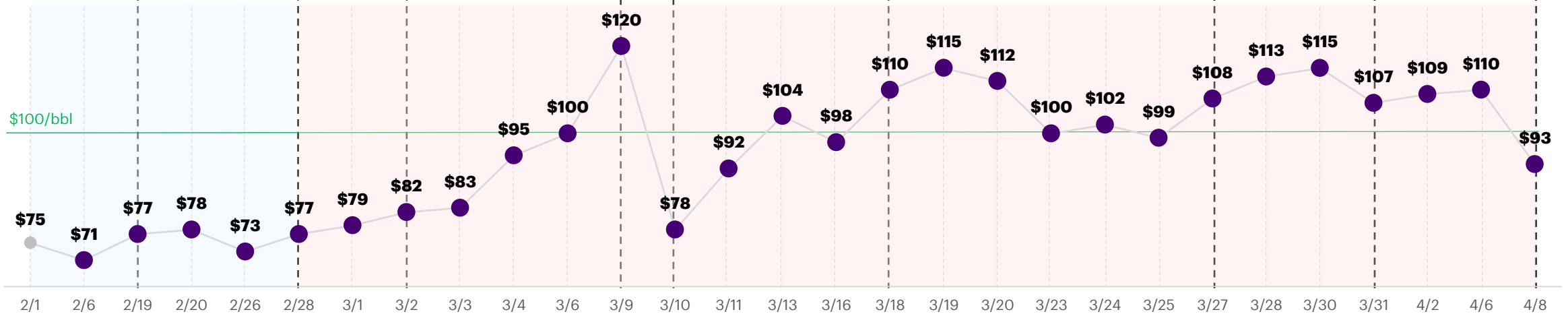
交渉の不透明感とイスラエルによる停戦提案 3月27日
米国はパキスタン経由で和平案を提示した一方、イランはホルムズ海峡の主権承認を含む5つの停戦条件を提示。イスラエルはイスファハンを攻撃し、イラン革命防衛隊海軍トップを殺害

ブレント原油 ▲：追加的なエスカレーションと紛争長期化への懸念から、価格は108ドルまで上昇
市場 ▼：売りが広がる (S&P -1.7%、ナスダック -2.4%)

米国防総省が地上作戦を準備 3月28日～31日
フーシ派が紛争に本格参入し、イスラエルへの初の直接攻撃を実施。イランはGCCの軍事インフラへの攻撃を拡大。Washington Postは、米国防総省が数週間に及ぶ地上作戦を準備していると報道






2週間の停戦で合意 4月5日～8日
全面的な相互威嚇の後でも不安定な局面となり、ホルムズ諸島への第2波攻撃も発生。トランプ大統領は4月7日午後8時を期限に武器対応の判断を迫り、その後2週間の停戦と条件付きの海峡再開放が発表される

ブレント原油 ▼：日中の価格変動と下落が繰り返される
市場 ▲：停戦発表を受けて株式市場は急反発



ホルムズ海峡は単なるエネルギーのチョークポイントではない。世界の海上輸送による肥料の約3分の1に加え、主要な石油化学原料や代替ルートのない重要な産業投入物がこの海峡を通過している

エネルギーを超えて何がリスクにさらされているのか

影響を受けるリソース	影響を受ける世界規模の数量	最も依存しているのは誰か	緩和策が限定的な理由	海峡が再開しても、需給の正常化には時間を要する理由
エネルギーの流れ				
 原油	<ul style="list-style-type: none"> 約1,500~2,000万バレル/日（世界全体の約20%、海上輸送分の約25%） 	<ul style="list-style-type: none"> 輸出量の89%がアジア向け（中国38%、インド15%、韓国12%、日本11%） 	<ul style="list-style-type: none"> サウジアラビア/UAEのパイプラインによる迂回能力は、海峡経由で輸出される約2,000万バレル/日のうち、700万バレル/日未満にとどまる OPECプラスの余剰生産能力は、封鎖の影響で活用できずに滞留している 	<ul style="list-style-type: none"> 湾岸地域の産油国では既に井戸の閉鎖・生産停止が始まっており、再稼働には数週間を要する 長期停止による設備腐食リスクが高まる
 LNG	<ul style="list-style-type: none"> 約7,700万トン/年（カタール）（世界のLNG取引量の約20%） 	<ul style="list-style-type: none"> 輸出量の83%がアジア向け 	<ul style="list-style-type: none"> パイプラインによる迂回ルートは存在しない LNGは海峡を通過するタンカー輸送に限定されており、代替ルートは存在しない 	<ul style="list-style-type: none"> カタールのラス・ラファン基地の生産能力のうち約17%が損傷し、3~5年間にわたり停止する見通し 仮に物理的な損傷がなくても、再稼働には数週間を要する
他の流れ				
 肥料	<ul style="list-style-type: none"> 尿素輸出の約35~40% 硫黄輸出の約50% 	<ul style="list-style-type: none"> 米国中西部における春作付け（トウモロコシ・大豆）および世界の食料生産にとって極めて重要 	<ul style="list-style-type: none"> パイプラインによる代替手段は存在しない 作付け期における供給混乱は、12か月以上にわたり食料価格へと連鎖的な影響を及ぼす 	<ul style="list-style-type: none"> 春の作付けシーズンは時間的制約が非常に厳しい 適期を逃すと、海峡がいつ再開されても作物の減収は避けられない
 石油化学原料	<ul style="list-style-type: none"> メタノール：19% エチレン：14% MEG：16% 	<ul style="list-style-type: none"> 世界的に、プラスチック、合成繊維、包装材、医薬品、接着剤などの分野で広く利用されている 	<ul style="list-style-type: none"> パイプラインによる代替手段は存在しない アジアのエチレン設備（クラッカー）は稼働率を引き下げ 年間約1,000万トンのポリエチレン（PE）生産能力がリスクにさらされている 	<ul style="list-style-type: none"> スチームクラッカーがフル稼働に復帰するまでに約2か月のタイムラグが必要 地理的制約によって分断されたサプライチェーンの再構築が求められる
 工業用金属	<ul style="list-style-type: none"> アルミニウム：9% 鉄鉱石ペレット：18% ヘリウム：30% 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車および建設向けのアルミニウム 半導体製造およびMRI向けのヘリウム 	<ul style="list-style-type: none"> カタール/バーレーンの製錬所は操業停止。ヘリウム供給の制約が半導体製造を脅かしている ヘリウムには短期的な代替手段が存在しない 	<ul style="list-style-type: none"> アルミニウム製錬所の再稼働には数週間を要する サプライチェーンには長期にわたる構造的な影響が残る

直近の停戦は持続的な紛争解決への道筋を開いた一方で、再エスカレーションのシナリオはなお残っており、ホルムズ海峡の混乱長期化や追加的なインフラ被害のリスクは依然として払拭されていない

イラン紛争シナリオ¹

暫定推計

← 4月7日の停戦後に想定される進行方向

	1. 持続的な解決	2. 混乱の長期化	3. より広範なエスカレーションとインフラ被害 ³
概要	<ul style="list-style-type: none"> 仲介による停戦を受けてホルムズ海峡は段階的に再開し、完全な正常化は長期的な和平合意の内容と信頼性に左右される 	<ul style="list-style-type: none"> 交渉の決裂と再度の緊張激化により膠着状態が再び生じ、ホルムズ海峡の混乱が長期化する 	<ul style="list-style-type: none"> 地域のエネルギーインフラへの追加攻撃が発生 紅海回廊における海運混乱の再燃を含め、紛争は湾岸諸国全体へ拡大する
主なトリガー／シグナル	<ul style="list-style-type: none"> 停戦合意の継続的な順守 ホルムズ海峡における船舶の安全航行の実証 合意条件に関する進展・収れんの明確化 	<ul style="list-style-type: none"> いずれか一方または複数当事者による停戦違反 イランによるホルムズ海峡通航の過度に厳格な「取り締まり」 ペルシャ湾における米軍増強の継続 	<ul style="list-style-type: none"> 米軍がイラン本土に展開すること（例：ハルグ島） 米国・イスラエルによるイランの電力・エネルギーインフラ攻撃の加速と、それに対するイランのGCCインフラへの反撃
ホルムズ海峡の再開タイムライン	<ul style="list-style-type: none"> 実質的な封鎖期間は合計1~2カ月 その後、航行は段階的に再開し、2~3カ月で概ね正常化する見込み。ただし、保険料率は高止まりする 	<ul style="list-style-type: none"> 護衛付き船舶や通航料支払い船舶については1~2カ月以内に部分再開するが、商業ベースでの正常化には6~12カ月を要する 	<ul style="list-style-type: none"> たとえ海峡が再開しても、焦点はインフラ被害の方へ移る 海運混乱の継続期間は見通せない
インフラ被害	<ul style="list-style-type: none"> 現時点の被害を超える追加被害は生じない想定。例として、ラス・ラファン（カタールLNGの17%）、ラス・タヌラ、サウス・パースの一部区画が含まれる 	<ul style="list-style-type: none"> 戦闘継続により、広範ではないものの付随的な追加被害が蓄積湾岸産油国・産ガス国では数カ月にわたり生産停止が発生 	<ul style="list-style-type: none"> 湾岸地域およびイランのエネルギーインフラに大規模な追加被害が発生し、数カ月から数年にわたり供給能力が停止 電力・AI関連インフラへの被害の可能性もある
原油価格 ² （ブレント、2月の70ドル/バレル対比）	<ul style="list-style-type: none"> 85~100ドル/バレル 海峡再開に伴い低下するが、地政学リスクプレミアムは恒常的に高まった状態が続く 	<ul style="list-style-type: none"> 100~120ドル/バレル 供給不足、高い通航コスト、残存リスクを背景に、価格は高止まりしつつ高い変動性を伴う 	<ul style="list-style-type: none"> 120~160ドル/バレル 世界のエネルギーリスクが構造的に再評価される 需要破壊により、価格の下限はより高い水準で形成される
ガス・LNG価格 ² （TTF価格、2月の32ユーロ/MWh対比）	<ul style="list-style-type: none"> 40~55ユーロ/MWh カタールLNG能力の17%が3~5年にわたり停止する一方、EUの在庫積み増しは困難ながら実施可能 	<ul style="list-style-type: none"> 55~65ユーロ/MWh アジアと欧州のLNG調達競争が一段と激化 EUの在庫積み増しは深刻に阻害される 	<ul style="list-style-type: none"> 65~90ユーロ/MWh カタールの追加能力にも被害が及び、アジアでは電力供給制限が発生し、世界のガス危機が複数年にわたり続く可能性がある
サプライチェーンの混乱	<ul style="list-style-type: none"> 船舶の迂回によりコストは増加するが、管理可能な範囲にとどまる 作付け期には負荷がかかるが、機会の逸失には至らない 製造業は在庫の取り崩しで対応可能 	<ul style="list-style-type: none"> 非エネルギーの重要投入材が数カ月かけて枯渇 作付けの適期を逸する 供給不足により一部で減産を余儀なくされる 	<ul style="list-style-type: none"> 紅海封鎖により、ホルムズ海峡回避ルートの選択肢が失われる 湾岸地域からの輸出が全面停止し、工場停止や構造的なサプライチェーン断絶を引き起こす
金融面への影響	<ul style="list-style-type: none"> クレジットスプレッドは高水準ながら安定化 株式市場は解決の明確化を受けて回復国債・金融システム面で重大なストレス事象は発生しない 	<ul style="list-style-type: none"> 企業業績見通しの下方修正を受けて株価は下落 中央銀行はスタグフレーション対応に縛られ、利下げ余地が限定される ドル高が新興国経済に大きな圧力を及ぼす 	<ul style="list-style-type: none"> 企業デフォルトが信用市場全体のストレスを誘発 GCCの政府系ファンドによる資産売却が株式・債券市場の下落を増幅 ソブリン債務不安と世界的な金融波及リスクが高まる
経済への影響	<ul style="list-style-type: none"> これまでの混乱とその波及により、世界GDPは0.4%押し下げられ、インフレ率は0.7ポイント押し上げられる 2次・3次波及影響の大半は回避される 	<ul style="list-style-type: none"> 世界的に急性のスタグフレーションリスクが高まり、世界GDPは0.9%押し下げられ、インフレ率は2.3ポイント上昇する 欧州とアジアは景気後退に近づく 	<ul style="list-style-type: none"> 需要破壊と強制的な減産が重なる中、世界景気後退に陥る可能性が高い GDPの下押し幅は1.5%以上、インフレ率は3.5ポイント超上昇する可能性がある

注記：（1）本評価は、モンテカルロ・アンサンブル・モデリング、ベイズ型の地政学推論、査読済みの経済・紛争理論フレームワーク、ならびにIMF/ECBベンチマークと整合的な過去データ検証を統合した独自のエージェント型シミュレーション基盤「IRCISS」に基づいている。（2）価格は2026年残存期間の年率換算平均である。シナリオ3では、需給を再均衡させる需要破壊が生じる前に、原油価格が一時的に200ドル/バレル、ガス価格が200ユーロ/MWh超に達する可能性がある。（3）民生用水インフラへの被害などのテールリスクは織り込んでいない

出典：アクセンチュア分析

Copyright © 2026 Accenture. All rights reserved.

Macro Foresight

Section Two

各国および 各産業への影響



今回の紛争は影響の連鎖を生み出している。一次的なエネルギーショックが、二次的な商品・貿易・金融面の影響を誘発し、それがさらに三次的な構造的損傷へとつながっている

損害が世界経済に波及するメカニズム

代表例

一次影響 (発生後数週間)

エネルギー供給ショック

- 世界の原油・LNG供給の約20%が市場から失われることで、需給バランスが即座に崩れ、価格の急騰を引き起こす
- パイプラインによる迂回供給で補えるのは失われた供給量の3分の1未満にとどまり、OPECの余剰生産能力も封鎖の影響下に置かれる。戦略備蓄の放出も一時的な緩和策にとどまるため、エネルギー価格には持続的な上昇圧力がかかる

二次影響 (0~2カ月)

商品価格・投入コストへの波及

- エネルギーコストの上昇は、石油化学、肥料、金属、精製品の生産コストを押し上げ、川下産業全体の投入コスト上昇につながる

貿易・海運の混乱

- ホルムズ海峡が封鎖されると、船舶は喜望峰経由への迂回を余儀なくされ、輸送日数が10~20日長期化し、運賃と保険コストが上昇する

金融環境の引き締め

- 市場はインフレ率の上昇と成長率の低下を織り込み、国債利回りとクレジットスプレッドを押し上げる
- 米ドルは安全資産かつ原油決済通貨として上昇し、新興国通貨には下落圧力がかかる

三次影響 (2カ月超)

個人消費の弱含み

- 燃料費と食料費の上昇により、家計支出に占める必需支出の割合が高まり、裁量的支出の削減を余儀なくされる
- 特に低所得層への打撃が大きい

企業利益率の低下

- エネルギー多消費型産業の企業は、コストを価格転嫁して需要減少リスクを取るか、自社で吸収して利益率を低下させるかの選択を迫られる
- 消費財企業への影響も大きい

財政・ソプリン面のストレス

- 各国政府は補助金負担の急増と税収の下振れに直面する
- 外貨準備の乏しい新興国では、通貨下落や国際収支悪化の圧力が高まるリスクがある

サプライチェーン再編の加速

- ホルムズ海峡の武器化は、地域分散型サプライチェーンへの移行を加速させる
- 企業はLNG・原油輸入への依存低減に向けて脱炭素化を前倒して進める

AI関連投資・整備への支障

- 湾岸地域からのヘリウムおよびLNG供給の混乱は、半導体生産の滞留を招き、データセンターコストを押し上げる
- データセンターへの攻撃は、GCC諸国におけるソプリンAIインフラ整備を損なうリスクがある

地政学的な波及

- 制裁緩和と商品価格上昇によりロシアが恩恵を受け、ウクライナ情勢にも影響を及ぼす可能性あり
- 世界的な地経学上の分断を一段と加速させる

米国とカナダは純エネルギー輸出国であるため、直接的な影響は概ね限定的である。 一方、欧州諸国は主にガス価格の上昇と運賃上昇を通じて脆弱性が高い

地域別の影響差 (1/3)

地域	国	エネルギー輸入依存度全体 ¹	ホルムズ海峡由来の原油 ²	ホルムズ海峡由来のLNG ²	サプライチェーンおよび経済構造上の脆弱性	緩和要因	政策・財政面のバッファと柔軟性	シナリオ1: 持続的な解決		シナリオ2: 混乱の長期化		相対的なエクスポートジャー
								シナリオ別のGDP影響 (%ポイント) ³	シナリオ別のインフレ影響 (%ポイント)			
北米	米国	低い: 純輸出国	1-2%	なし	低い: 肥料不足、海運コスト上昇、すでに圧迫されている消費基盤へのインフレ圧力	大きい: 戦略石油備蓄 (SPR) が潤沢で、国内エネルギー生産の柔軟性も高い	強い: 基軸通貨国であり、FRBの政策対応余地もある。一方で財政余地は限定的	-0.2	-0.6	0.7	2.4	低い
	カナダ	低い: 純輸出国	ごくわずか	ごくわずか	低い: 運賃上昇、輸入製造品の不足	大きい: 商品価格上昇による輸出収入押上げ効果	強い: 財政基盤は堅固	+0.1	+0.3	0.6	2.1	低い
欧州	フランス	中程度: 47%	10-15%	5-10%	中程度: 石油化学品および肥料の不足	中程度: 原子力基盤、LNG貯蔵能力	中程度: 高債務と政治面の制約	-0.3	-1.2	0.8	2.8	中程度
	ドイツ	高い: 70%	5-10%	<5%	中程度: 大規模な産業基盤が、運賃上昇や化学品・原料不足の影響を受けやすい	中程度: ノルウェー産ガス、限定的なLNG貯蔵能力	強い: 低債務で大規模な財政刺激の余地が大きい	-0.4	-1.3	0.9	3.0	中程度
	ギリシャ	高い: 90%	35-45%	5-15%	高い: 原油価格上昇と運賃上昇、観光の混乱	中程度: エネルギー源の多様化が進展中	弱め~中程度: 高債務が財政の柔軟性を制約	-0.5	-1.9	1.1	3.8	中~高
	イタリア	高い: 70%	20-30%	15-25%	高い: 天然ガス集約型の経済構造、化学品不足	中程度: 貯蔵能力と多様化されたパイプライン	弱め~中程度: 非常に高い債務と政治的不安定性	-0.4	-1.5	0.9	3.2	中~高
	スペイン	高い: 77%	5-10%	5-10%	中程度: エネルギー価格上昇と運賃上昇	大きい: LNG供給源の分散が高度に進んでいる	中程度: 一定の財政余地あり	-0.4	-1.2	0.9	3.2	中程度
	イギリス	高い: 44%	3-5%	<3%	中程度: 運賃、航空燃料、化学品価格の上昇	中程度: 北海、ノルウェー産ガス、国内供給	中程度: イングランド銀行の柔軟性はあるが、財政制約と英国債市場の感応度が高い	-0.3	-1.1	0.8	2.7	中~高

注記: (1) 数値は、国内純エネルギー使用量に占めるエネルギー輸入の割合を示す。100%を超える値は、加工および再輸出のために大量のエネルギーを輸入している国を反映している。(2) 国内の原油またはガス総消費量に占める割合。(3) シナリオ3 (より広範なエスカレーション) は、このシナリオにおける2次・3次波及影響および広範な波及効果の推計が難しいため、推計対象から除外している

湾岸諸国は、輸出混乱とインフラ被害による大幅な収入減に直面するほか、域内の観光・航空にも広範な逆風が及ぶ

地域別の影響差 (2/3)

シナリオ1：持続的な解決

シナリオ2：混乱の長期化

地域	国	エネルギー輸入依存度全体 ¹	ホルムズ海峡由来の原油 ²	ホルムズ海峡由来のLNG ²	サプライチェーンおよび経済構造上の脆弱性	緩和要因	政策・財政面のバッファと柔軟性	シナリオ別のGDP影響 (%ポイント) ³	シナリオ別のインフレ影響 (%ポイント)	相対的なエクスポージャー
欧州	オランダ	高い：87%	10-15%	5-10%	中程度：海運・製油ハブとして、貿易混乱の影響を受けやすい	大きい：主要ガスハブ (TTF) であり、LNG受入能力も有する	強い：低債務。ただし、財政保守主義により景気刺激余地は限定される可能性がある	-0.3 -1.1	0.8 2.8	中程度
	スウェーデン	低い：28%	5-10%	ごくわずか	低い：輸送用燃料コストの上昇	大きい：ガス使用量が少なく、原子力と水力が主力	強い：低債務で財政・金融の柔軟性が高い	-0.2 -0.8	0.5 1.9	低い
	ノルウェー	低い：純輸出国	<5%	ごくわずか	低い：運賃・物流コストの上昇	大きい：主要な原油・ガス輸出国	非常に強い：政府系ファンド資産が大きく、財政対応力も高い	+0.3 +0.9	0.3 1.2	低い
	デンマーク	中程度：44%	5-10%	<5%	低い：運賃上昇、原油コスト影響は限定的	大きい：再生可能エネルギーと国内供給	強い：低債務で、財政の柔軟性が高い	-0.2 -0.8	0.6 2.2	低い
中東	クウェート	低い：純輸出国	純輸出国	10-25%	高い：原油輸出およびLNG輸入の混乱	限定的：ホルムズ海峡を大きく迂回するルートを持たない	強い：大規模な政府系ファンドを有する一方、財政収入への圧力は大きい	-1.4 -5.9	0.5 2.2	とても高い
	カタール	低い：純輸出国	純輸出国	純輸出国	非常に高い：LNG、化学品、肥料の輸出混乱	限定的：代替となるLNG輸出ルートがない	強い：大規模な政府系ファンドを有する一方、財政収入への圧力は大きい	-1.5 -6.5	0.4 2.0	とても高い
	サウジアラビア	低い：純輸出国	純輸出国	純輸出国	高い：輸出と海運の混乱	中程度：東西パイプラインによる迂回余地がある	非常に強い：大規模な政府系ファンド、外貨準備、財政バッファを有する	-0.7 -3.0	0.3 1.1	中～高
	UAE	低い：純輸出国	純輸出国	5-15%	高い：輸出、海運、観光、物流・航空の混乱	中程度：フジヤラ・パイプラインにより原油輸出の一部迂回が可能	強い：大規模な政府系ファンドと強固な財政基盤を有する一方、非石油収入には下押しリスクがある	-0.9 -3.9	0.4 1.8	高い

注記：(1) 数値は、国内純エネルギー使用量に占めるエネルギー輸入の割合を示す。100%を超える値は、加工および再輸出のために大量のエネルギーを輸入している国を反映している。(2) 国内の原油またはガス総消費量に占める割合。(3) シナリオ3 (より広範なエスカレーション) は、このシナリオにおける2次・3次波及影響および広範な波及効果の推計が難しいため、推計対象から除外している
 出典：Accenture IRCISSシミュレーションモデル、およびエネルギー・マクロ影響を評価するモンテカルロ・シミュレーション基盤を用いた国別分析

アジアはホルムズ海峡経由の原油・ガス輸入への依存度が高いため、混乱長期化の影響を最も受けやすく、鉱工業活動と個人消費の双方に重い下押し圧力がかかる

地域別の影響差 (3/3)











シナリオ1：持続的な解決

シナリオ2：混乱の長期化

地域	国	エネルギー輸入依存度全体 ¹	ホルムズ海峡由来の原油 ²	ホルムズ海峡由来のLNG ²	サプライチェーンおよび経済構造上の脆弱性	緩和要因	政策・財政面のバッファと柔軟性	シナリオ別のGDP影響 (%ポイント) ³		シナリオ別のインフレ影響 (%ポイント)		相対的なエクスポージャー
アジア太平洋	中国	低い：24%	40-50%	20-30%	高い：エネルギー多消費型の経済構造に加え、ホルムズ海峡由来の原料へのエクスポージャーが大きい	中程度：大規模な戦略石油備蓄 (SPR) と陸上パイプライン	強い：外貨準備が大きく、金融政策の柔軟性もあるが、債務水準は高い	-0.4	-1.5	0.8	2.7	中～高
	日本	高い：87%	80-90%	10-20%	非常に高い：エネルギー多消費型の経済構造であり、LNG供給混乱の影響も大きい	限定的～中程度：大規模な戦略石油備蓄	中程度：金融政策の柔軟性はあるが非常に高い債務が財政余地を制約する	-0.3	-0.9	0.5	1.8	高い
	韓国	高い：84%	70-80%	25-35%	非常に高い：エネルギー多消費型の経済構造であり、LNGおよび石油化学分野の混乱にさらされやすい	中程度：LNG調達先の分散と原子力発電	強い：財政・外貨準備の基盤は堅固で、一定の利下げ余地もある	-1.0	-3.5	1.3	4.4	とても高い
	マレーシア	低い：純輸出国	10-20%	<5%	中程度：海運混乱、化学品、原料不足	大きい：LNGの純エネルギー輸出国	強い：商品市況による収入増が政策運営の柔軟性を支える	-0.3	-1.2	1.1	3.8	中程度
	シンガポール	とても高い：280%	70-80%	20-30%	高い：貿易ルートの迂回、物流、観光の混乱	中程度：備蓄とトレーディングハブとしての柔軟性	非常に強い：大規模な政府系資産、外貨準備、財政バッファ	-0.6	-2.1	0.9	3.2	高い
	タイ	中程度：58%	50-60%	20-30%	高い：原油・ガス価格の上昇と観光の混乱	限定的：LNG調達先の分散	中程度：デフレ局面下では利下げ余地がある一方、補助金負担は大きい	-0.7	-2.4	1.4	4.7	高い
	オーストラリア	低い：純輸出国	30-40%	None	中程度：化学品、肥料、精製品の不足	中程度：大規模な国内LNG生産	強い：財政基盤は堅固だが、高インフレが利下げを制約する	-0.3	-0.9	0.6	2.2	中程度
	インド	中程度：36%	45-55%	15-25%	非常に高い：燃料補助金負担、肥料および食料システムの混乱	中程度：ロシア産原油と分散された調達先	中程度：補助金コミットメントと高債務が政策余地を制約する	-0.8	-2.7	1.6	5.6	とても高い
中南米	ブラジル	低い：純輸出国	5-10%	<5%	低い：肥料、化学品不足	中程度：純産油国	中程度：商品収入の押し上げにより一定の財政余地が生まれる	-0.3	-1.1	1.2	4.1	低い
	メキシコ	中程度：22%	5-10%	<5%	低い：化学品、精製品不足	中程度：国内生産があり、米国とのエネルギー統合も進んでいる	中程度：財政柔軟性は限定的で、インフレ制約もある	-0.3	-0.9	1.1	3.7	低い










航空宇宙・防衛は、リスクの高まりに伴い恩恵を受ける一方、自動車、化学、消費財は利益率の圧迫と需要軟化のリスクに直面する

業界別の影響 (1/2)

			Negative		Neutral		Positive	
業界	売上影響	コスト影響	コスト転嫁力	総合影響	EMEAへの影響	北米への影響	APACへの影響	
	航空宇宙・防衛	受注残の拡大により恩恵を受ける	投入コストは上昇するが、コストプラス契約がこれを相殺する	コストプラス契約により価格は守られる	Positive	前線需要、NATOの再軍備	プラス：国防総省予算要求は2,000億ドル	プラス：国防総省予算要求は2,000億ドル
	自動車	GCCの混乱と景気減速が逆風となる	エネルギー価格を背景に投入コスト圧力を強く受けやすい	中国企業に対して価格決定力が限定的 需要感応度が非常に高い	Negative	需要が弱まり、利益率に圧力がかかる	需要が弱まり、利益率に圧力がかかる	欧米OEMは輸出とサプライチェーンの両面でエクスポージャーを抱える
	銀行	NIMIは短期的にはやや追い風	ストレスのかかるセクターで引当金が増加 不良債権比率の上昇リスク	NIMや手数料を通じた間接効果はあるが、競争により制約される	Neutral	紛争が長期化または再激化し、新興国のソプリンリスクなど、よりシステミックなリスクが顕在化し始める場合はリスクとなる		
	資本市場	ボラティリティ上昇がトレーディングを押し上げる M&A/DCMは減速	コスト基盤は固定的で、商品価格には連動しない	手数料の価格決定力は限定的だが、ボラティリティ上昇はビッド・アスク・スプレッドの拡大に寄与	Neutral	銀行や投資会社は市場のボラティリティ拡大の恩恵を受ける ただし、紛争が長期化すれば資本市場活動の重しとなる		
	化学	産業向け最終市場全体で需要が軟化する	原料とエネルギーの上昇が利益率を圧迫する	需要が弱いため価格転嫁は限定的	Negative	ガスへのエクスポージャーは構造的にマイナス	米国内のエネルギー供給が一部のコスト上昇を相殺	原料の多様化が進んでおり、中国が安定化要因となる
	通信・メディア	直接的なエクスポージャーは小さい 消費者が裁量支出を削減するリスクがある	直接的な投入コスト影響は限定的 ハードインフラの方がより影響を受けやすい	消費者が弱含み、裁量支出が減ると価格転嫁は難しくなる	Neutral	通信・メディア企業は、紛争長期化によって消費者負担が高まる場合に最も影響を受けやすい 消費者は裁量支出を削減する可能性が高い		
	消費財	販売数量および商品ミックスにダウングレード圧力	農業コスト上昇が投入コストを押し上げる 包装コストも上昇する	消費者が購買力制約に直面しているため、より厳しい	Negative	インフレとエネルギーコストが上昇すれば、消費財企業は販売数量縮小のリスクに直面する 特に、もともと消費者負担が重い市場で顕著である		
	エネルギー	上流部門の収益は高エネルギー価格の恩恵を受ける	投入コストは上昇するが、原油価格上昇が相殺する	グローバル商品価格に基づき全面的に価格転嫁が可能	Positive	上流部門は恩恵を受ける一方、下流部門はインフレショックにさらされる	生産者は指標価格上昇の恩恵を受ける	輸入国は打撃を受け、精製部門の影響はまちまち
	ヘルスケア	中核医療需要は安定している	限定的。エネルギーを通じた間接的なコスト圧力	価格決定力は強いが、価格転嫁には時間差がある	Neutral	需要は安定しているが、政府予算には圧力がかかる	需要は底堅く、価格対応でコストを吸収可能	需要は安定しているが、一部で供給混乱が生じる
	ハイテク	企業向け・消費者向け需要は鈍化 AIインフラ整備が減速するリスク	半導体製造に投入される資材のコストが上昇する	世界需要の強さを背景に、相対的に価格決定力は強い	Negative	需要主導で消費関連は減速する AI向け設備投資は引き続き強いとみられるが、企業がテクノロジー支出を抑制するリスクがある	エネルギーやヘリウム供給混乱に対する、輸出・製造面のエクスポージャーが大きい	

旅行業と産業財は、需要減速とコスト増加圧力のリスクが最も大きい。一方、B2C/B2Bプラットフォーム企業も、裁量的支出が鈍化した場合には実質的なリスクに直面する

業界別の影響 (2/2)

								Negative		Neutral		Positive			
業界	売上影響	コスト影響	コスト転嫁力	総合影響	EMEAへの影響	北米への影響	APACへの影響								
	産業財	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資の遅れが、受注モメンタムを鈍化させる 需要破壊が受注の重しとなる 	<ul style="list-style-type: none"> 投入コストインフレの影響を大きく受ける 	<ul style="list-style-type: none"> コスト増を価格転嫁する力は弱い 	<ul style="list-style-type: none"> Negative 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー多消費型企業が最も影響を受けやすく、既存の中国企業との競争圧力も一段と強まる 	<ul style="list-style-type: none"> AI関連投資を除く製造業は減速する可能性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー多消費型セクターへの影響が大きい 							
	保険	<ul style="list-style-type: none"> 地政学リスクを受けて保険料は上昇する 	<ul style="list-style-type: none"> 紛争により保険金支払い圧力が高まる 	<ul style="list-style-type: none"> 専門保険および商業保険ではコスト転嫁力が高い 	<ul style="list-style-type: none"> Neutral 	<ul style="list-style-type: none"> 規律あるアンダーライティングを行っている保険会社には追い風となる 一方、貿易信用保険、輸送分野へのエクスポージャーが高い企業や、再保険手当てが不十分な企業はリスクに直面する 									
	ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> 大きな影響はない 	<ul style="list-style-type: none"> GCC経由で供給されるAPIを通じた影響が生じる 	<ul style="list-style-type: none"> API調達難が生じればコスト上昇の可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> Neutral 	<ul style="list-style-type: none"> APIを起点とするバリューチェーン混乱の影響を受ける可能性がある 									
	天然資源	<ul style="list-style-type: none"> 商品価格の急騰が収益の押し上げ要因となる 	<ul style="list-style-type: none"> 投入コストは上昇するが、商品価格上昇がこれを相殺する 	<ul style="list-style-type: none"> 価格受容型であり、売上は市場価格を反映する 	<ul style="list-style-type: none"> Positive 	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な価格急騰が収益を押し上げる 	<ul style="list-style-type: none"> 米国とカナダの生産者は恩恵を受ける見込み 	<ul style="list-style-type: none"> まちなち（輸入国と輸出国で差がある） 							
	公共サービス	<ul style="list-style-type: none"> 景気減速が税収の重しとなる 	<ul style="list-style-type: none"> 紛争が長期化すれば、景気刺激策の必要性が高まる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Neutral to Negative 	<ul style="list-style-type: none"> 主なリスクは、スタグフレーションが財政を圧迫する点にある。すなわち、各国政府は家計や企業を支えるために景気刺激策を講じる必要に迫られる可能性がある 									
	小売	<ul style="list-style-type: none"> 実質所得の圧迫により、裁量的消費支出が減少 ディスカウント業態には恩恵がある 	<ul style="list-style-type: none"> 運賃および調達コストが上昇する 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者需要の価格感応度が高く、価格転嫁余地は限定的 	<ul style="list-style-type: none"> Negative 	<ul style="list-style-type: none"> 生活費上昇圧力が家計の引き締めを促し、小売需要の下押し要因となる 小売業者は販売数量の減少に直面する可能性がある 									
	ソフトウェア・プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"> 消費者向けでは支出鈍化リスクがある 企業も支出を削減する 	<ul style="list-style-type: none"> アセットライト型モデルのため、エネルギーコストに対する直接感応度は小さい 	<ul style="list-style-type: none"> コスト転嫁は大きな論点ではない 主なリスクは需要の弱さにある 	<ul style="list-style-type: none"> Neutral 	<ul style="list-style-type: none"> 企業が大規模投資を見送ることで、法人需要は弱含む 消費者の弱さはB2Cプラットフォームの重しとなる 	<ul style="list-style-type: none"> ライドシェアのドライバーにとって燃料コストが上昇する 消費需要の鈍化が進む 								
	旅行	<ul style="list-style-type: none"> 需要は弱含む 夏の旅行シーズンは低調となる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ジェット燃料価格の上昇と迂回運航によりコストは大幅に増加する 	<ul style="list-style-type: none"> 需要の価格弾力性が高く、価格決定力は制約される 	<ul style="list-style-type: none"> Negative 	<ul style="list-style-type: none"> 価格上昇により、夏季休暇・旅行向けの消費支出が圧迫されるリスクがある エネルギー価格上昇は2026年を通じて収益性の重しとなる 長距離路線の混乱や欠航が売上の下押し要因となる 									
	公益事業	<ul style="list-style-type: none"> 規制下の収益構造が上振れ余地を制限する 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー輸入国では燃料コストが上昇する 	<ul style="list-style-type: none"> 規制に基づく価格転嫁は可能 	<ul style="list-style-type: none"> Negative 	<ul style="list-style-type: none"> ガス依存が利益率圧迫要因となる 	<ul style="list-style-type: none"> 多様化されたエネルギーミックスが影響を緩和する 	<ul style="list-style-type: none"> 輸入依存度が高い 価格柔軟性が限定的 							

Section Three

主要な二次・三次影響 リスクの深掘り

- ・ サプライチェーン
- ・ 欧州の製造業
- ・ 消費者支出
- ・ 金融市場
- ・ エネルギーのトリレンマ
- ・ 構造的な変化

ホルムズ海峡の封鎖は、投入財の供給途絶を通じてバリューチェーン全体に波及し、世界の製造業に生産削減を迫るリスクがある。特に、アジアと欧州の産業基盤への影響が大きい

サプライチェーンの混乱により、製造業の生産がリスクに直面

代表例

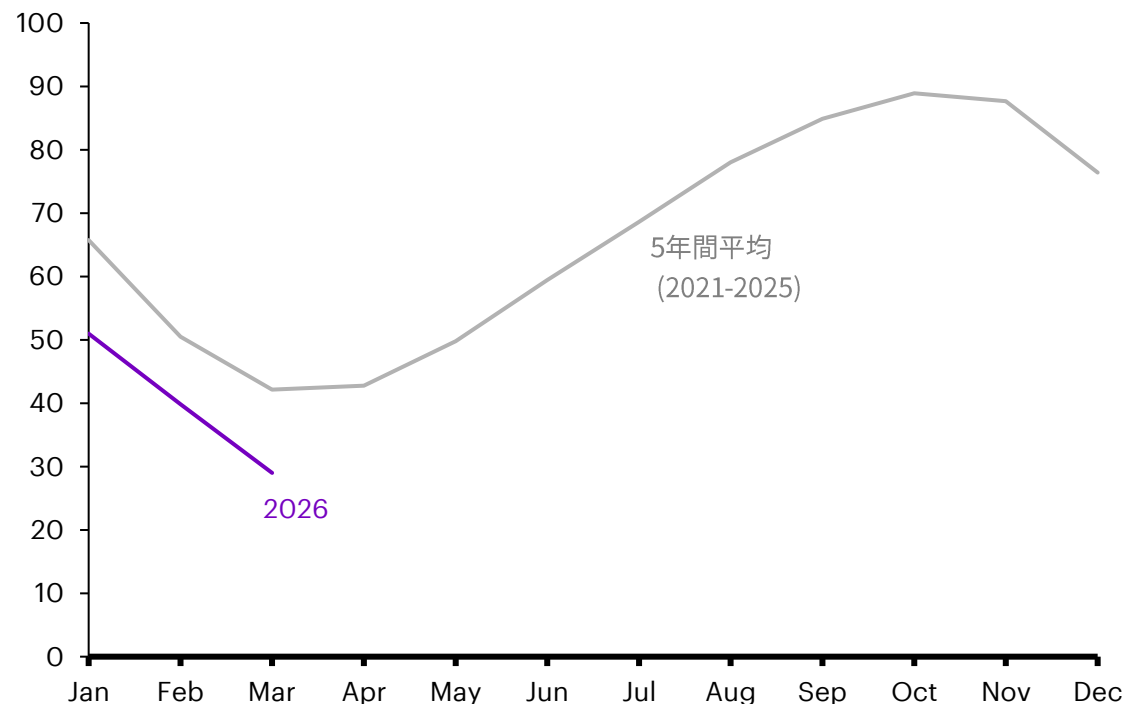
製品／投入財	湾岸地域への依存度	主な生産国・地域	影響を受ける主要な下流製品	消費者価格への影響が出るまでの期間
先端ロジック半導体	<ul style="list-style-type: none"> LNG発電（うち約3分の1はカタール由来） ウェハ冷却用ヘリウム 	台湾 60% 韓国 17% 中国 15%	携帯電話 AIアクセラレータ ゲームコンソール	<ul style="list-style-type: none"> 4-9か月 長期契約や受注残に基づく価格設定により、コスト上昇の価格転嫁は遅れる
ポリエステル/合成繊維	<ul style="list-style-type: none"> 世界のモノエチレングリコール（MEG）の約90%はポリエステル用途で使用 湾岸地域は、世界のMEG生産能力の約40%を占める 	中国 50% インド 18% ASEAN 12%	電子機器 衣料 産業用繊維	<ul style="list-style-type: none"> 2-4か月 原材料価格（MEG/ポリエステルなど）は迅速に変動する一方で、アパレルはシーズンごとのコレクションサイクルの影響を受けるため、価格転嫁には時間差が生じる
プラスチック/包装材	<ul style="list-style-type: none"> 現在、世界で取引されているポリエチレン（PE）の約45%は、湾岸地域に由来している 	中国 30% 米国 15% 中東 12%	食品包装 プラスチックボトル 自動車部品	<ul style="list-style-type: none"> 2-8週間 在庫サイクルが短く、樹脂価格がスポット市況に連動しているため、コスト上昇の価格転嫁が進みやすい
ジェネリック医薬品/原薬（API）	<ul style="list-style-type: none"> 湾岸地域は、医薬品製造に使用される炭化水素系溶剤の世界生産量の約15%を供給している 	インド 20% 中国 15% 欧州 10%	ジェネリック医薬品 抗生物質 病院用物資	<ul style="list-style-type: none"> 3-9か月 在庫バッファが厚く、規制価格や契約価格が適用されているため、コスト上昇の価格転嫁は遅れる
精製燃料	<ul style="list-style-type: none"> 世界で取引される精製石油製品（ディーゼル油・ジェット燃料）の約16%は、ホルムズ海峡を経由している 	米国 18% 中国 18% 中東 10%	ガソリン ジェット燃料 暖房用燃料油	<ul style="list-style-type: none"> 数日-2週間 在庫水準が低く、スポット価格に基づく価格設定のため、コスト上昇が迅速に価格へ転嫁される
アルミニウム/鉄鋼原材料	<ul style="list-style-type: none"> アルミニウムの約9%が湾岸地域由来 鉄鉱石ペレットの約18%が湾岸地域から供給されている 	中国 55% 湾岸 9% インド 5%	車両 家電製品 建設資材	<ul style="list-style-type: none"> 2-4か月 インデックス連動型の契約と適度な在庫水準により、コスト上昇の価格転嫁には時間差が生じる
窒素肥料	<ul style="list-style-type: none"> 世界の尿素輸出の約45%は湾岸地域に由来している 肥料取引全体の約30%がホルムズ海峡を通過している 	中東 25% 中国 25% インド 12%	穀物 油糧種子 アンモニア誘導品	<ul style="list-style-type: none"> 2-6週間 ガス価格連動の価格設定と短い取引サイクルにより、比較的速やかに価格転嫁が進む

欧州の製造業は、ウクライナ紛争を背景とする前回のガス価格急騰時に大きな逆風に直面した。現在、ガス貯蔵水準は過去5年で最低水準にあり、同様の逆風が再び生じる可能性がある

ガス価格の動向が欧州製造業に与える影響

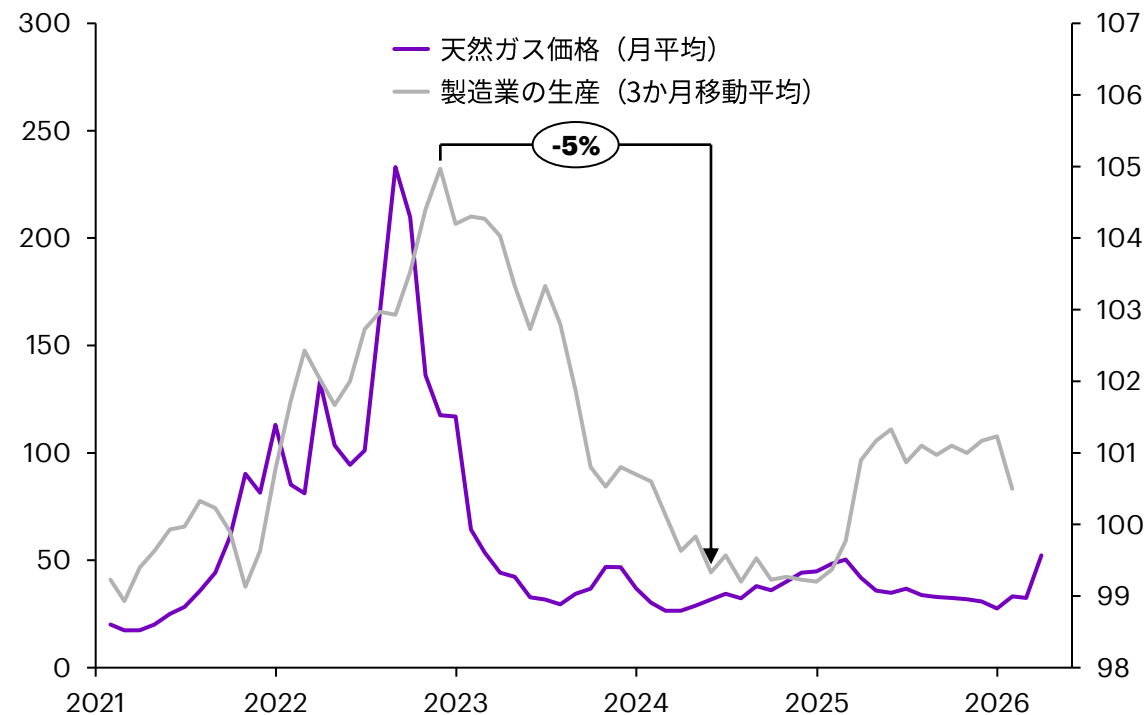
EUのガス貯蔵水準

総貯蔵容量に占める割合



欧州のガス価格と製造業の生産動向

製造業鉱工業生産指数 (右軸、2021年=100)、オランダTTFガス先物 (左軸、EUR/MWh)












欧州製造業における主な検討ポイント:

- 2022年のウクライナ紛争に起因する記録的なガス価格ショックを受け、欧州の製造業生産は約5%減少した
- EUのガス貯蔵水準は、同時期として既に過去5年平均を下回っており、シナリオ2では欧州のTTFガス価格が55~65ユーロ/MWhまで上昇する可能性がある
- シナリオ3では、湾岸地域のガスインフラ被害の程度次第で、ピーク価格が200ユーロ/MWhを超え、2022年の記録水準 (300ユーロ/MWh) に近づく可能性がある

現在の製造業は、国内需要の低迷、財政余力の制約、ウクライナ戦争時の投入コスト上昇による利益率圧迫を背景に、以前にも増して厳しい事業環境に直面している

欧州の製造業








									
	フランス	ドイツ	イタリア	ポーランド	ハンガリー	デンマーク	フィンランド	スウェーデン	英国
製造業の主要3セクター	<ul style="list-style-type: none"> 輸送機器 化学 食品 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車 機械・設備 化学 	<ul style="list-style-type: none"> 機械・設備 自動車 食品 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車 電子機器 食品 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車 コンピューター・電子機器 医薬品 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品 食品 機械・設備 	<ul style="list-style-type: none"> 木材・木製品 紙 機械・設備 	<ul style="list-style-type: none"> 機械・設備 自動車 化学 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品 自動車 食品
2022～23年の生産への打撃	(3%)	(6%)	(2%)	(0.1%)	+0.3%	+3%	(7%)	(4%)	+1%
イラン紛争局面において想定される影響	<p>以下の要因から、相対的に底堅いと考えられる:</p> <ul style="list-style-type: none"> 航空宇宙・防衛分野による下支え ドイツ対比で低いエネルギー集約度を背景に、相対的な底堅さが見込まれる 	<p>以下の要因から、構造的に影響が大きい:</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界的な需要の弱さ 中国発の自動車分野における競争圧力 	<p>以下の要因から、相対的に底堅いと考えられる:</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業を中心とした多様な事業基盤を有する 一方で、輸出主導型セクターは、需要減速やコスト上昇圧力の影響を受けやすい 	<p>以下の要因から、より影響を受けやすい:</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車需要の回復による追い風が剥落 ドイツのサプライチェーンへの組み込み度が高いことによる影響 	<p>以下の要因から、より影響を受けやすい:</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車および電子機器分野への集中度が高い 2022～23年の回復はFDIと自動車分野が主導し、ばらつきが大きかった 	<p>以下の要因から、相対的に底堅いと考えられる:</p> <ul style="list-style-type: none"> 医薬品分野による安定効果はあるものの、今回はその下支え効果は以前ほど大きくない 機械および食品分野はコスト上昇圧力にさらされている 	<p>以下の要因から、構造的な逆風が続いている:</p> <ul style="list-style-type: none"> 木材・紙など、エネルギー集約型セクターへの影響が大きい 同業他国と比べて経済の多角化が進んでいない 	<p>以下の要因から、より影響を受けやすい:</p> <ul style="list-style-type: none"> 景気循環の影響を受けやすい産業構成であり、かつ化学などエネルギー集約度が高い グローバル貿易への依存度が高い 	<p>以下の要因から、より影響を受けやすい:</p> <ul style="list-style-type: none"> 医薬品分野は通常水準へ回帰しており、自動車分野の反発も見込めない 医薬品や食品など、エネルギー集約度の低いセクター構成が一定の緩衝材となっている

欧州製造業における主な検討ポイント:

- 多くの欧州産業企業は、2022～23年のウクライナ戦争に起因するエネルギーショックから、いまだ完全には回復していない。特に化学、素材、機械分野では、利益率や生産量の回復が途上であり、ガス・原油価格の再上昇は回復をさらに遅らせるリスクがある
- 2022～23年当時は、自動車や医薬品など一部のセクターが価格決定力やポストコロナ需要の恩恵を受けたが、現在は需要環境そのものが構造的に弱まっている。このためコスト転嫁の余地は限られ、一時的なショックにとどまらず、複数サイクルにわたる収益性の下押し要因となりつつある
- ウクライナ危機時には各国政府が大規模な介入を行ったが、現在は財政余力が大きく制約されている。今後の支援はより限定的かつ条件付きとなる可能性が高く、企業にとっての不確実性は高まっている

多くの地域で消費支出の伸びは鈍化しており、消費者への追加的なインフレ圧力は引き続き注視すべきリスクである。なかでも、アジアでその影響が最も顕著に表れている

消費支出への圧力

地域	危機前の家計・消費の健全性		CPIに占める食料品・エネルギーの比率	家計支援に向けた財政余地		全体的なリスク
ASEAN 	安定的 <ul style="list-style-type: none"> 消費者支出は全体として減速傾向にあり、特にタイおよびフィリピンでは消費者の負担感が強まっている 裁量的支出は、生活必需品と比べて減速が顕著となっている 		28%	低～中	<ul style="list-style-type: none"> 財政余力は国によってばらつきがあるものの、特にインドネシアやフィリピンでは制約が大きい 食料品は家計支出に占める割合が高く、リスク要因となりやすい 	高
インド 	安定的 <ul style="list-style-type: none"> インフレの沈静化、良好な農村部の環境、所得税減税措置を背景に、国内需要は底堅く推移している 		42%	低～中	<ul style="list-style-type: none"> 消費者への補助は実施可能だが財政赤字目標へのコミットメントがあるため、支援規模には制約がある 食料品は家計支出に占める割合が大きく、影響リスクが高い 	高
中国 	逼迫 <ul style="list-style-type: none"> 不動産市場の低迷や若年層の失業問題を背景に、主要国の中でも消費者の強さは最も弱い水準にある 		28%	中	<ul style="list-style-type: none"> 有効な政策手段は存在するものの、活用できる余地は無制限ではない 	中
欧州 	逼迫 <ul style="list-style-type: none"> 欧州の消費者は、すでに購買力の低下や生活費上昇といった課題に直面している 特にフランス、ドイツ、オーストリアでは、消費支出の弱さが顕在化している 		20%	低～中	<ul style="list-style-type: none"> 家計を長期間にわたって支援するための財政余力は限定的とみられる エネルギー価格が再び上昇するリスクがある 	中
日本 	安定的～堅調 <ul style="list-style-type: none"> 消費者の底堅さは、数十年ぶりの力強い賃金上昇を背景に高まってきた 食料品および光熱費のCPIは、既にトレンドを上回る水準（約3.5%）にある 		21%	低	<ul style="list-style-type: none"> 公的債務がGDPの200%を超えているため、財政的な余力は極めて限定的である エネルギー輸入への依存を通じた影響も大きい 	中
韓国 	安定的 <ul style="list-style-type: none"> 実質賃金は改善しており、消費者信頼感も持ち直している 一方で、家計の債務水準は非常に高い 		16%	中	<ul style="list-style-type: none"> 政府は的を絞った景気刺激策を講じることは可能だが、債務に対する懸念が制約となっている 	中
米国 	安定的 <ul style="list-style-type: none"> 全体として消費は底堅いが、低所得層の消費者が圧力にさらされる二極化を覆い隠している 家計のバランスシート全体は依然として健全な水準にあるものの、クレジットの延滞率は上昇傾向にある 		18%	中	<ul style="list-style-type: none"> 政治的な制約や中間選挙を巡る力学を踏まえると、消費者全体を広く支援する政策が打ち出される可能性は低い 支援策が債務水準のさらなる拡大につながる懸念も強い 	中～高

インフレと家計の購買余力への圧力が強まる中、企業は低所得層の支出比率が高いカテゴリーを中心に、消費者の支出配分の変化を想定しておく必要がある

家計の購買余力圧迫を踏まえたカテゴリー別影響

直接的な影響⁸

間接的な影響⁹

直接的・間接的な影響



指標	衣料品・身の回り品 ²	食品・飲料 ³	ヘルスケア・教育	ユーティリティ ⁴	家庭用品 ⁵	レクリエーション・ホスピタリティ ⁶	輸送 ⁷
イラン紛争およびエネルギーショックに伴うコスト面での影響							
低所得層（下位40%）における支出全体に占める割合 ¹	4.2%	15.9%	11.5%	8.2%	6.7%	4.0%	5.0%
高所得層（上位20%）における支出全体に占める割合 ¹	3.8%	12.2%	9.7%	4.4%	6.7%	5.1%	4.3%
差分	0.4%	3.7%	1.8%	3.9%	0.0%	-1.1%	0.6%

カテゴリー別の考慮点

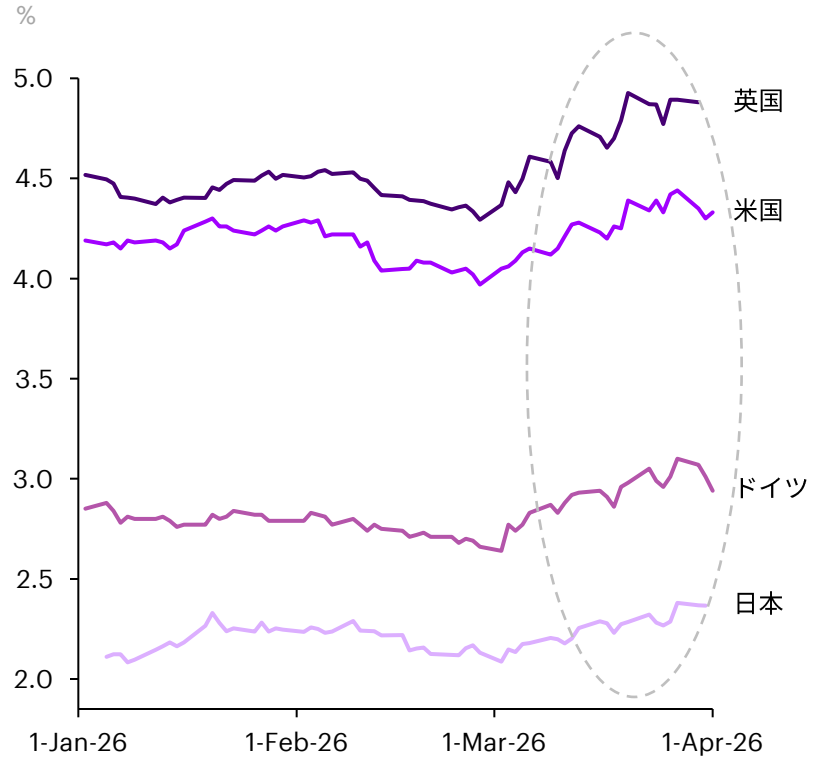
- エネルギーおよび石油化学分野の混乱は、2~3カ月後に価格上昇として波及する可能性がある
- 非必需品カテゴリーであり、支出削減の影響を受けやすい
- 農業・包装の双方で、2~3カ月後に投入コスト圧力が顕在化する可能性がある
- 消費者はより安価な選択肢へのシフトや購買行動の変化を示すと見込まれる
- 同カテゴリーは、紛争に伴うインフレ圧力の直接的な影響は受けにくい
- ただし、消費者が支払いを抑制したり、利用するサービスを選別したりするリスクがある
- 価格規制の影響が大きい地域では、懸念がより強い
- 電力価格の上昇は、配給制限や料金不払いを引き起こす可能性がある
- これは非必需品カテゴリーである
- 価格上昇は3~6か月後から顕在化し始める可能性がある
- 消費者はこの分野で支出を抑制する可能性が高い
- 航空運賃の高止まりを背景に、これからの旅行シーズンはリスク要因となり得る
- 消費者は、娯楽や外食といった分野で支出を抑制する可能性が高い
- 米国の消費者は、ガソリン価格の上昇に最も強い懸念を抱いている
- 在宅勤務の増加など、生活習慣の変化につながる可能性がある






注：(1) 米国データに基づく。(2) 衣料品、履物、パーソナルケア。(3) 食品、アルコール飲料・ノンアルコール飲料、たばこ。(4) 家賃、電気、ガス、水道。(5) 家具・家庭用設備。(6) レクリエーション、文化、外食、宿泊。(7) 自動車燃料および輸送サービス。(8) エネルギー価格の上昇が主因。(9) 消費者による裁量的支出の削減が主因。
出典：Bureau of Labor Statistics、アクセンチュア分析

エネルギーショックは複数の経路を通じて金融環境を引き締め、 企業の資金調達環境を厳しくするとともに、金融システム上のリスクを高めている

金融面での影響

主要国における10年国債利回り



チャンネル	影響
 政策金利の高止まり長期化	エネルギー供給ショックにより、多くの中央銀行はスタグフレーションという難しい板挟みに直面している。市場では中央銀行が景気の下支えよりもインフレ抑制を重視するとの見方が強まっており、FRBは利下げペースを抑えたと見込まれる一方、BOEやECBは利上げに踏み切る可能性も意識されている
 社債スプレッドの拡大	信用リスクへの懸念を背景に、3月には米国の投資適格 (IG) 社債スプレッドが80bp超拡大した。特に影響が大きかったのは、航空、物流、ハイイールド発行体、ならびにエネルギー集約型産業である
 GCCの資本再配分	GCC諸国の政府系ファンドは、石油収入の減少を補うために資産の投げ売りを迫られる可能性があり、これが世界的な株式市場や資産評価に逆風となり得る。加えて、これまで活発だったGCCによる国境を越えたM&Aへの関与も弱まる可能性がある
 株式市場の調整圧力	ペトロダラーの流れの分断、GCC諸国によるポートフォリオのリバランス、そしてAI投資を背景とした大規模な企業債発行サイクルが同時に進行することで、株式市場の大幅な調整リスクが一段と高まっている。これにより、資産価値の下落を通じた逆資産効果が発生し、実体経済への波及リスクも拡大しかねない
 新興国の資金調達環境の悪化	米ドル高が新興国通貨に下押し圧力をかけており、特にインドのようなエネルギー輸入国にとっては打撃となっている。この結果、新興国の中央銀行は、国内景気が弱含んでいるにもかかわらず、政策金利を高水準に維持せざるを得なくなる可能性があり、外貨建て資金調達コストも上昇しやすくなる

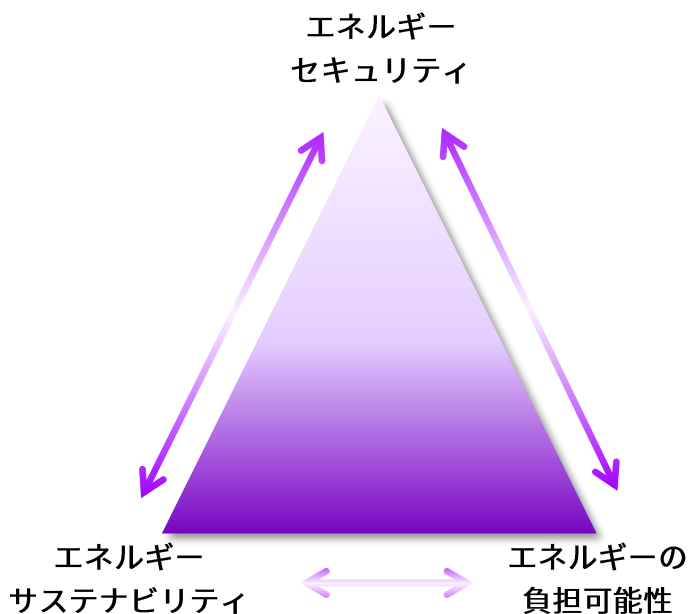
企業への示唆:

- 今後6~12か月にわたり、高金利と信用環境の引き締めりが続く前提で、キャッシュフロー予測を改めて精査・更新する
- 湾岸諸国の政府系ファンドによる資産フローを、市場全体のストレスを示す先行指標として注視する
- 資本コストが構造的に高い水準で推移する資金調達環境に備える

イラン紛争は「エネルギー・トリレンマ」を改めて浮き彫りにしており、各国はエネルギー安全保障、負担可能性、持続可能性の均衡を図りつつ、供給網の強靱化と調達先の多様化を重視する方向に向かう

紛争が世界のエネルギー戦略に与える影響

イラン紛争は、エネルギー・トリレンマの難しさを改めて浮き彫りにしている



紛争を背景に、EUはエネルギー政策において難しい選択を迫られている



エネルギーオプション	実現可能性
ロシアからの輸入を再開する	<ul style="list-style-type: none"> 政治的に受け入れがたい ウクライナ紛争後、欧州各国はロシアへの依存度を引き下げてきた
米国からのLNG輸入を拡大する	<ul style="list-style-type: none"> ギリシャと米国によるLNG取引を通じて、既に具体化が進んでいる
原子力発電の拡充への投資（SMR [小型モジュール炉] を含む）	<ul style="list-style-type: none"> 原子力発電の開発には多額のコストと長いリードタイムが必要 原子力SMRへの取り組みは、今後さらに強化される可能性が高い
石炭火力発電所の廃止ペースを減速する	<ul style="list-style-type: none"> EUの多くの国では、2030年までに石炭火力発電所を段階的に廃止する方針が進められている 各国が廃止スケジュールを後ろ倒しする可能性もあり、その際は政治的にセンシティブな判断となる
再生可能エネルギーおよび蓄電インフラへの投資	<ul style="list-style-type: none"> 有力な選択肢ではあるものの、多額の財政投資が必要となる
GCCからの輸入依存度を低減する	<ul style="list-style-type: none"> 依存度の高さがリスクとなっているため、実行される可能性が高い

イラン紛争に対応して、他国はエネルギー戦略をどのように見直し・適応できるのか

国	想定される対応策
	<ul style="list-style-type: none"> 複数のアプローチを同時並行で進める可能性が高い: <ul style="list-style-type: none"> GCC以外からのLNG輸入を拡大（例：モザンビーク） 電化を加速し、再生可能エネルギーへの投資を拡大 石炭火力の利用を増加
	<ul style="list-style-type: none"> 2011年の福島事故以降に停止した原子力発電所の再稼働を進める
	<ul style="list-style-type: none"> 将来のエネルギー戦略の一環として、原子力へのシフトをさらに加速 LNG輸入の多様化（例：米国ルート） エネルギー安全保障が国家的な優先事項として一段と重視される
	<ul style="list-style-type: none"> 電化への投資を進めるとともに、LNG輸入先の多様化を図る
	<ul style="list-style-type: none"> 北海における石油・ガスの掘削を拡大 原子力開発への取り組みを加速（ヒンクリー・ポイントなど）

中長期的には、イラン戦争とホルムズ海峡封鎖により、 世界経済および事業環境の複数の特性が恒久的に変化する可能性が高い 紛争後に生じる構造変化と新たな常態

代表例



世界のエネルギー市場におけるリスク・プレミアムの上昇

- ホルムズ海峡が再開した後も、市場は将来の混乱や再封鎖の可能性を織り込み、エネルギー価格に構造的なリスク・プレミアムを上乗せするとみられる。こうしたリスクはもはや仮説上のものではない



世界のエネルギーハブとしてのペルシャ湾の信頼性低下

- 中東のエネルギー・インフラが地域情勢の緊張に脆弱であることが顕在化したことで、石油・ガス企業は今後この地域への投資に対して、より慎重になる可能性が高い



水路・貿易回廊の経済的武器化

- ロシアによるガスの武器化や中国のレアアース統制に続き、ホルムズ危機は、国際水路や輸送回廊が地政学的競争および経済的国家戦略の手段として組み込まれつつあることを改めて示している



AI基盤整備における湾岸諸国の競争力低下

- 安定したエネルギー供給や安全性・運営安定性への期待を背景としてきたGCC諸国のデータセンター投資先としての魅力は、低下している



ペトロダラー還流の縮小

- GCCの石油収入に下押し圧力がかかる中、主として西側市場に向かっていた長年のペトロダラー資本還流は、縮小ないし反転する可能性がある

企業への示唆

- 全産業でエネルギー・コストの基準水準が一段と高まる
- エネルギー転換投資を前倒しで進める事業合理性が強まる

- 湾岸地域のエネルギー投資魅力は低下する
- 長期エネルギー契約をGCC域外の供給元へ切り替える必要が生じる可能性がある

- 企業はエネルギーに限らず、あらゆるサプライチェーンにおける choke point への曝露を把握し、リスク低減を図る必要がある
- 輸送保険コストは世界的に再評価される

- データセンターの立地判断では、地政学リスクの重みが増す
- 湾岸地域にAIインフラを設置している企業は、事業継続リスクが高まる

- 国債および株式に対する構造的な需要は弱含む可能性がある。とりわけ米国市場への影響が大きい
- 企業およびソブリンの長期資金調達コストは上昇しやすくなる

Section Four

企業はどのように 対応すべきか

- 今後30日間の対応策
- 企業レジリエンスの強化に注力
- 分断が進む世界を前提とした将来対応力の確立
- AIを活用したリインベンション（事業・業務の再構築）の推進
- 戦略的フォーサイト（先読み）機能の強化
- 次世代フォーサイトを解き放つための基盤づくり

企業は、継続する紛争の不確実性に対応し、第2四半期および第3四半期の業績を守るため、当面は5つの重点対応に注力すべきである

今後30日間で講じるべき対応



これまでにイラン紛争が自社事業へ与えた影響を把握する

- すでに何が変化したかを整理する。—具体的には、エネルギーコスト、運賃、サプライヤーの信頼性、リードタイムなど
- 事業のうち影響が最も大きい領域を特定し、その影響度を定量化する
- 対応に着手する前に、現在のエクスポージャーについて経営陣の認識をそろえる
- 経営会議および取締役会を対象とした明確な意思決定フレームワークを整備する

事業計画と財務のストレステストを実施する

- エネルギー価格・運賃の上昇、供給遅延、信用環境の引き締まりを前提に、損益計算書の耐性を検証する
- これが第2四半期から第4四半期の市場コミットメントに何を意味するかを評価し、運転資本の必要額を見直す
- 価格転嫁の前提と販売数量への影響を検証する
- 新たな停戦条件を踏まえ、M&Aや資本市場に関する計画を再評価する

脆弱性を可視化し、代替手段を特定する

- サプライチェーンのTier2・Tier3領域における調達上の脆弱性を特定する
- 事業パフォーマンスにとって重要な上位20~30のSKUに重点を置く
- 代替調達、在庫バッファの積み増し、製品仕様の変更が可能な領域を見極める
- 紛争により追加的なデータセンター被害が発生した場合のクラウド事業者への影響を分析する

短期的な供給対策とコスト対策を発動する

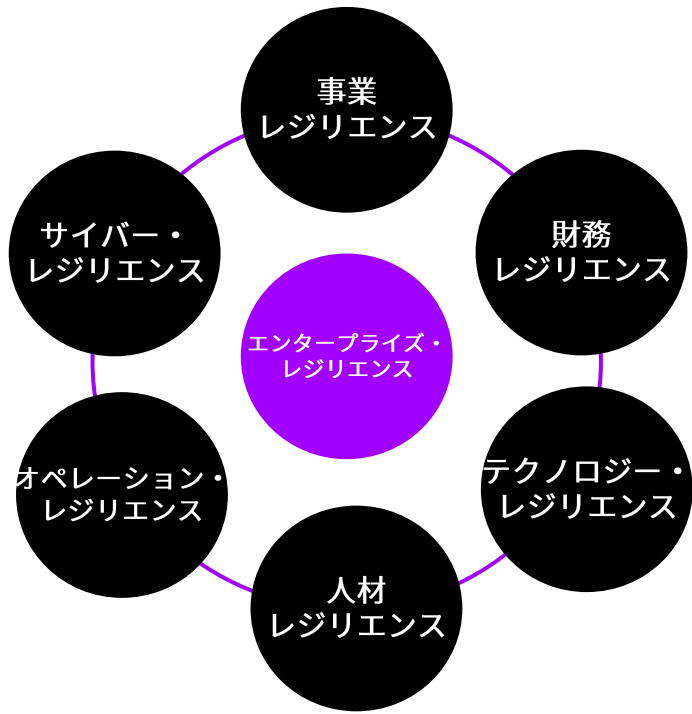
- 最も影響を受けやすい投入材について代替サプライヤーを確保する
- サプライヤーとの価格交渉を再開する
- 可能な範囲でヘッジを固定または延長する
- 販管費を重点的に見直し、たとえば投資対効果の低い施策は延期または停止する
- オペレーションコストを管理する
- 例
 - 限界的な生産能力の稼働停止
 - 残業の削減
 - 不要不急の保守の先送り

追加的なエスカレーションに先手を打つため、シナリオを継続監視する

- より悪化したシナリオへの再エスカレーションを示すトリガーとシグナルを定義する
- AIと外部のリスク専門会社を活用し、地政学リスクをリアルタイムで監視する体制を構築する
- 脅威環境を踏まえ、サイバーセキュリティ態勢を見直す
- リスク監視を事業影響と結び付ける。たとえば、サプライチェーンやテクノロジー領域など

イラン紛争によって顕在化した脆弱性とその長期的な波及影響を踏まえると、 企業レジリエンスの強化は重要な経営課題となる

企業レジリエンスの強化に注力する



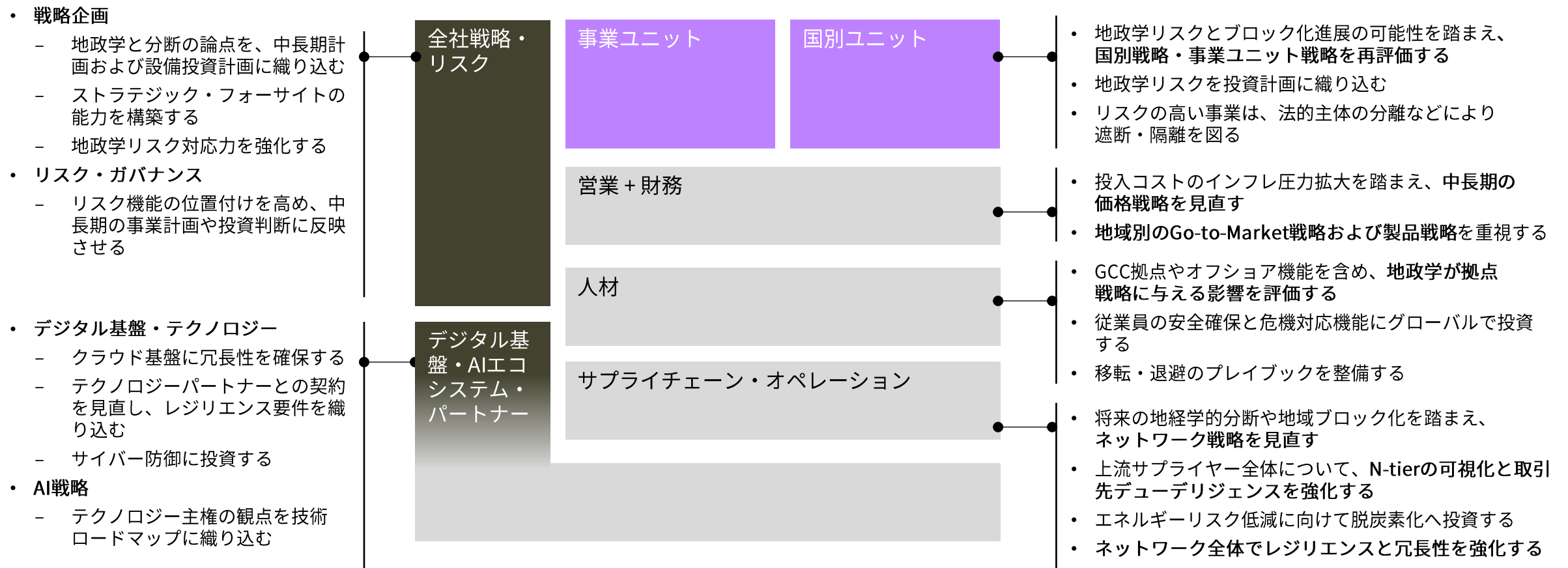
AIを活用したシナリオ・プランニング 強固なリスク・ガバナンス体制 地政学リスク

基盤となるケイパビリティ コントロールタワー分析 リアルタイムのインサイト

- 地政学リスクは当面高止まりが続く見通しである。
- 企業は、以下の6つの主要領域にわたって、エンタープライズ・レジリエンスの強化に注力すべきである：
 - 事業: マージン圧力や需要の逆風を踏まえ、価格戦略、製品構成、ポートフォリオの再設計を検討する
 - ファイナンシャル: 市場におけるリスクプレミアムの上昇を前提に、キャッシュおよび負債管理を重視するとともに、資本計画の優先順位を見直す
 - テクノロジー: テクノロジーインフラ、ITオペレーション、テクノロジーエコシステム全体にわたるレジリエンスを強化する
 - 人材: 従業員の安全とウェルビーイングを最優先事項として確保する
 - オペレーション: 多層サプライヤーを含むサプライチェーン、ネットワークオペレーション、調達先の分散化など、オペレーション全体の耐性を高める。あわせて、迅速なコスト削減やマージン防衛といったコストベースへの対応も求められる
 - サイバー: サイバーリスクに対する防御を一層強化する
- これらを支える基盤として、リスク、ガバナンス、アナリティクスにまたがる能力の高度化が不可欠である
- AIの技術的ケイパビリティは、こうした不確実性の高い環境下において、インサイト獲得までのスピードを高め、分析の精度を向上させるうえで重要な役割を果たす

企業は、リスクと分断が一段と高まる世界を前提に、中長期戦略、オペレーティングモデル、デジタル基盤をどのように適応させるべきかを再評価する必要がある

地政学リスクと分断の拡大を踏まえたレジリエンス構築

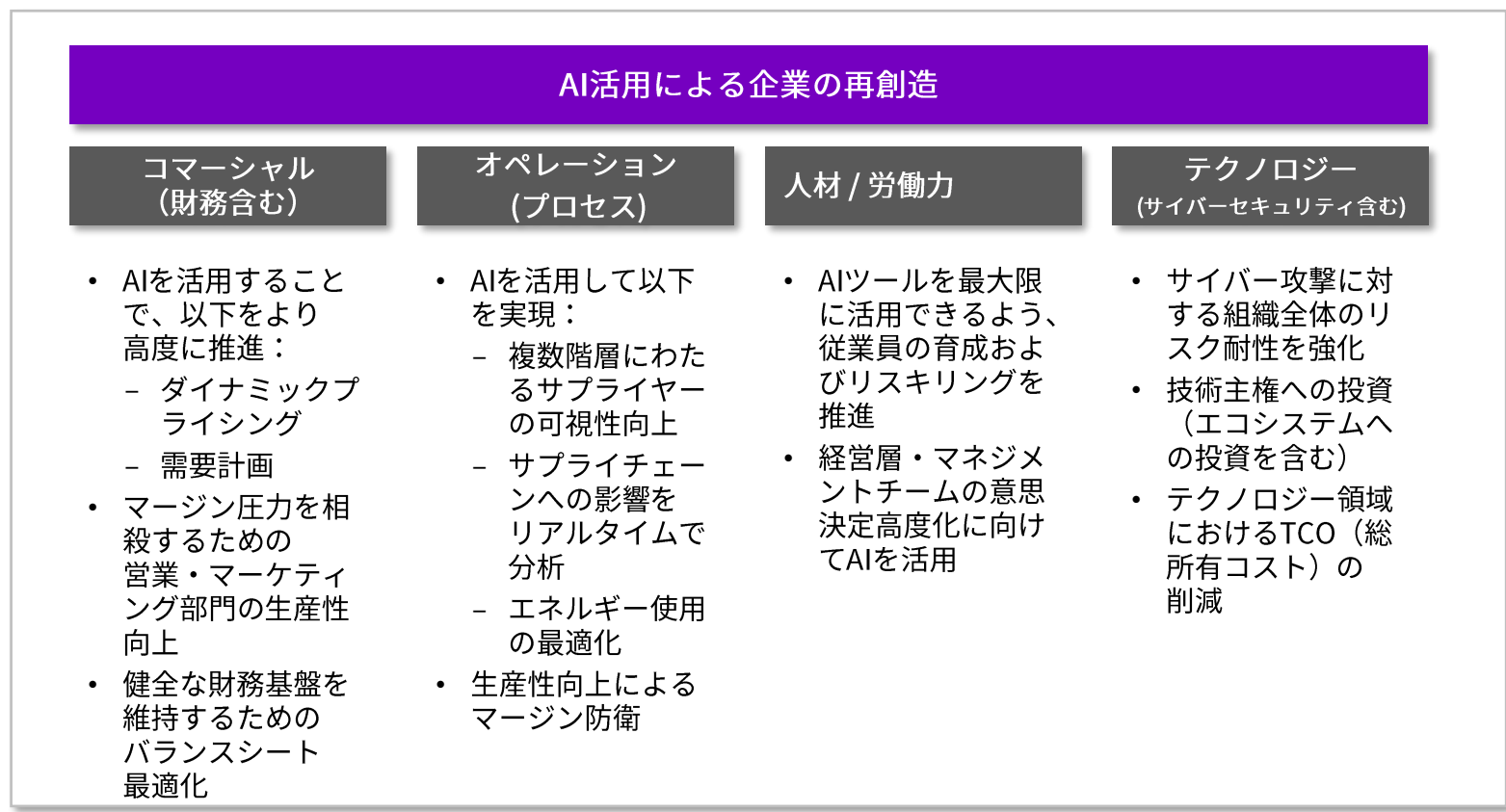
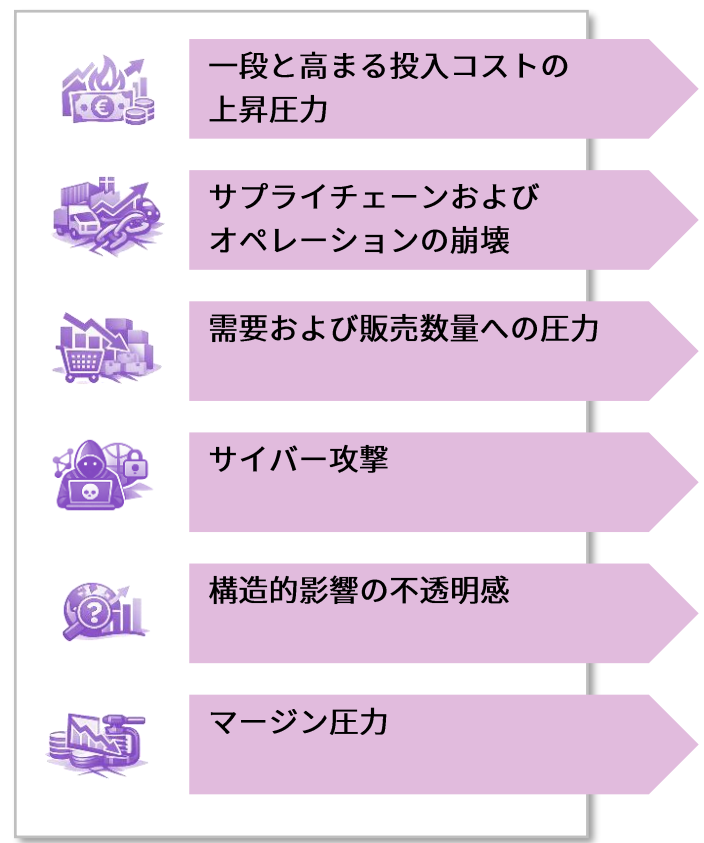


紛争により、企業には売上・利益率への追加的な下押し圧力がかかっており、生産性向上に向けてAIを活用したリインベンションを一段と推進する必要性が高まっている

AIを活用したリインベンション

高まる地政学リスクがもたらす課題

企業全体でAIを活用し、生産性と戦略的競争力を高める必要性を一層強めている



不確実性が極めて高い状況下では、将来を見通すフォースイト能力の強化が不可欠となる。
エージェント型AIツールは、新設されるフォースイトチームの成熟度を短期間で高めることができる

戦略的フォースイト能力の強化

戦略的
フォースイト

<p>専門人材の知見</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地政学リスク、経済、政策、戦略立案の各分野における社内専門家のケイパビリティを強化する リアルタイムのインテリジェンスを得るために第三者アドバイザーを活用し、新たな視点の獲得やチーム内の情報ギャップを補完する
<p>堅牢なガバナンスと体系化された方法論</p>	<ul style="list-style-type: none"> フォースイトを戦略策定プロセスおよび全社的リスクマネジメントに組み込み、意思決定に一貫して反映させる 戦略策定においては、複数の将来像を想定し、それぞれが企業の将来価値にどのような影響を与え得るかを織り込むことが重要となる
<p>高度なエージェント型AIの能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> エージェント型ツールを活用し、イベントのモニタリング・分析、シミュレーションモデリング、シナリオプランニング、ウォーゲームを支援する エージェント型AIにより、人のチームを補完し、より迅速にインサイトを得るとともに、分析の精緻性と信頼性を高めることが可能となる



Accenture IRCISS model

エージェント型ツールは、組織によるフォーサイトの定着を可能にし、データ取得から意思決定までの時間を短縮するとともに、フォーサイトおよび戦略チームのスキル領域を拡張する 次世代フォーサイトの高度化



統合型リアルタイム・インテリジェンス

本プラットフォームは、主要ソースからリアルタイム・データを取り込み（例：エネルギー市場、マクロ指標、地政学シグナル）シミュレーションに足元の状況を確実に反映する



高度なシナリオ・モデリング

本プラットフォームは、ホルムズ海峡の混乱のような高インパクト・シナリオに加え2026年3月時点の紛争条件に即した、テールリスクを伴うブラック・スワン事象までモデル化する



アクセントチュアのエージェント型フォーサイト・プラットフォーム



マルチモデル分析エンジン

本プラットフォームは、実績ある4つの手法を組み合わせている

- ・ 計量経済モデル
- ・ 紛争理論フレームワーク
- ・ モンテカルロ・シミュレーション
- ・ リアルタイム・データ統合



紛争インテリジェンス・フレームワーク

確立された政治学モデルに基づき、理論をシグナルへ変換する

- ・ 紛争継続確率
- ・ エスカレーションとデエスカレーションの経路
- ・ 戦略的帰結の確率



アクセントゥアについて

アクセントゥアは、世界有数のソリューションとサービスを提供する企業として、世界をリードする企業や組織の変革を支援しています。企業や組織の中核にデジタル技術を実装し、AIの力を最大限に活用して、比類なきスピードで全社規模の価値を創出しています。アクセントゥアは、約786,000人の人材、独自のアセットやプラットフォーム、そして強固なエコシステムとの連携を通じて、最も選ばれる変革のパートナーとしてお客様を支援しています。さらに、世界で最もお客様の価値創出に注力し、AIを活用するとともに、働きがいのある企業であり続けることを最優先に掲げています。アクセントゥアは、戦略、コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、ソング、インダストリーXの領域をまたぐ体制と、深い業界知見を組み合わせたビジネスユニット「リインベンション（再創造）サービス」を通じて、お客様に革新的なソリューションとサービスを提供します。「テクノロジーと人間の創意工夫で、まだ見ぬ未来を実現する」というパーパスのもと、すべてのステークホルダーへ360度の価値を創造することを自らの成功の指標としています。

アクセントゥアの詳細は <http://www.accenture.com/us-en> を、
アクセントゥア株式会社の詳細は www.accenture.com/jp-ja をご覧ください。

Accenture Macro Foresightについて

アクセントゥアのMacro Foresightは、世界経済における主要なマクロ変化と、それが企業の戦略策定、投資計画、全社的な変革にどのような影響を及ぼすのかを、企業や投資家が理解できるよう支援するケイパビリティです。複雑なマクロトレンドを、価値創出につながるシンプルかつ実践的な提言へと整理し、意思決定に活用できる形で提供します。当チームは欧州、米国、アジアに拠点を構え、政府機関、投資銀行、資産運用会社、多国間機関、大手企業などでの実務経験を持つメンバーで構成されています。グローバルかつ学際的な視点を活かし、複雑な課題に対して多角的な問題解決を実現します。

詳細は、<https://www.accenture.com/jp-ja/insights/strategy/macro-foresight> をご覧ください。

Special thanks to contributors:

Meher Anand
Vivek Chidambaram
Joseph Clifton
Rhys Whittard

