

不確実性を乗り越える「レジリエンス」

新たな関税政策がもたらす逆境を強みに変える方法



筆者



Muqsit Ashraf

Group Chief Executive – Strategy



Jack Azagury

Group Chief Executive – Consulting



Ben Carey

Senior Managing Director – Strategy



James Crowley

Global Products Industry
Practices Chair



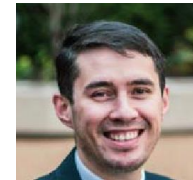
Nick Kojucharov

Principal Director – Macro Foresight
Chief Economist, Strategy



Andrew Levy

Chief Corporate &
Government Affairs Officer



Chris Tomsovic

Managing Director – Macro
Foresight Global Lead, Strategy

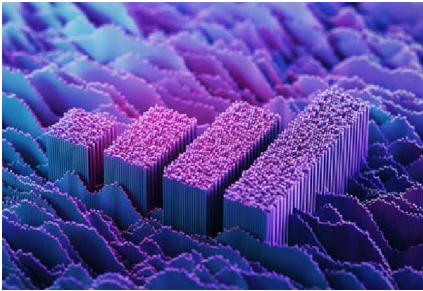


＜日本語版監修＞

茂木 裕 (**Motegi Yutaka**)

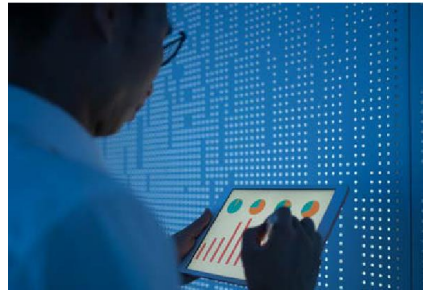
ビジネスコンサルティング本部
コンサルティンググループ
シニア・マネジャー

本レポートの内容



はじめに

04



関税の経済的影響

06



レジリエンス強化に向けた迅速な対応

12



不確実性を乗り越える
「レジリエンス」

16

はじめに

4月2日、2期目を迎えた米国トランプ大統領は、過去に類を見ない一連の関税措置を発表しました。これは、4月5日に発効したすべての国からの輸入品に対する一律10%の追加関税（基本関税）に加え、中国、日本、欧州連合（EU）など57か国からの輸入品に対して最大50%の国別「相互」関税が含まれています。4月9日に発動された国別「相互」関税は、開始直後に中国を除くすべての国に対して90日間停止することが発表されました。一方で報復を決めた中国に対しては、税率を125%まで引き上げました。10%の基本関税はすべての国に対して引き続き適用されています。

トランプ大統領が9日に発表した一部関税の90日間停止措置について、メキシコとカナダからの輸入品には適用されません。米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）の原産地規則（ROO）を満たしていない場合は、対象外製品として25%の追加関税が課されます。さらに、米国に輸入されるすべて海外製の自動車・鉄鋼・アルミニウムに対して別途25%の追加関税を課せられています。こうした動きにより、米国に輸入される製品の実行関税率は、2024年末時点の2.4%から約29.0%まで上昇し、1900年代初頭以来の最高水準になりました（図1を参照）。トランプ政権が半導体、医薬品、銅、木材などに対して追加関税を課し、90日間停止されている相互関税が再開された場合、米国の実効関税率は約40%に達する可能性があります。

関税政策自体は重要ですが、その大きな変動が市場にさらなる不確実性をもたらすことに注目すべきです。確かなことは、企業経営者がこの類まれな不安定な状況に対処するために、よりレジリエント（耐久性のある強靱）な組織づくりに注力する必要があるということです。本レポートでは、アクセンチュアのマクロ経済分析を詳述し、すべての企業が強化すべき重要なケイパビリティについて解説します。

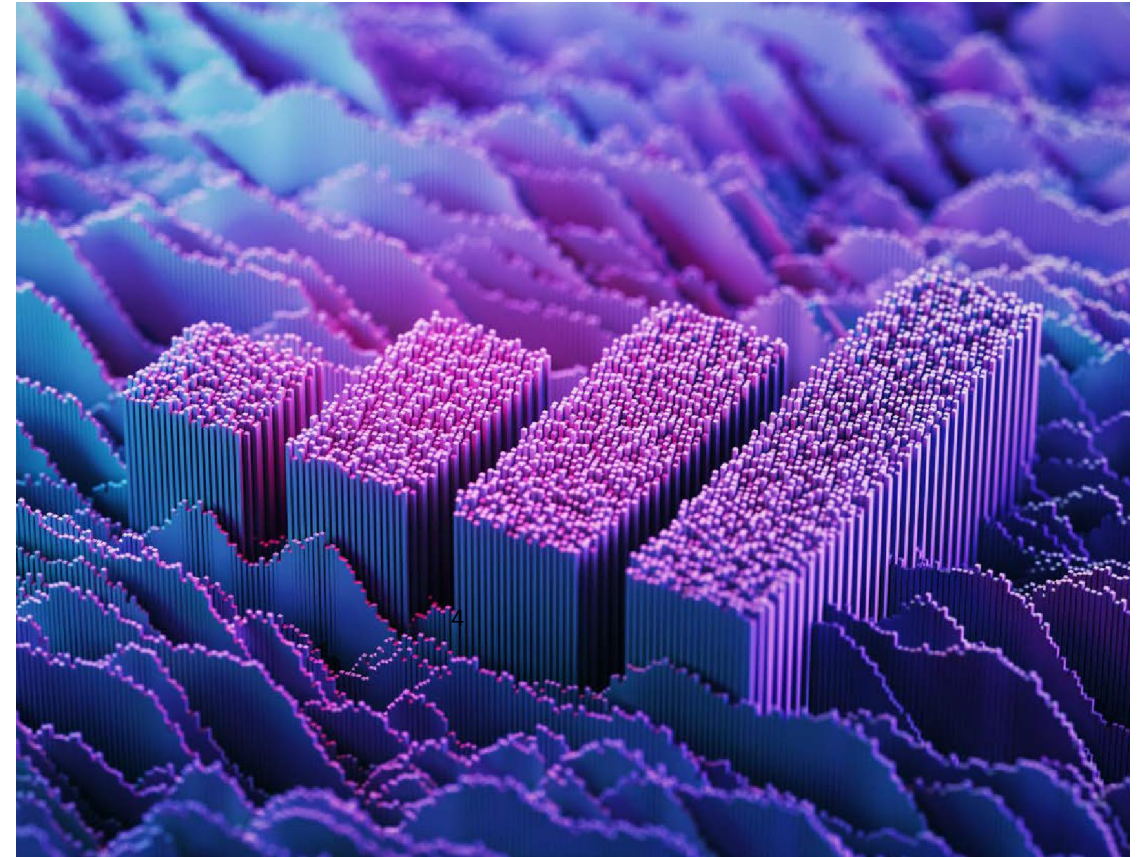
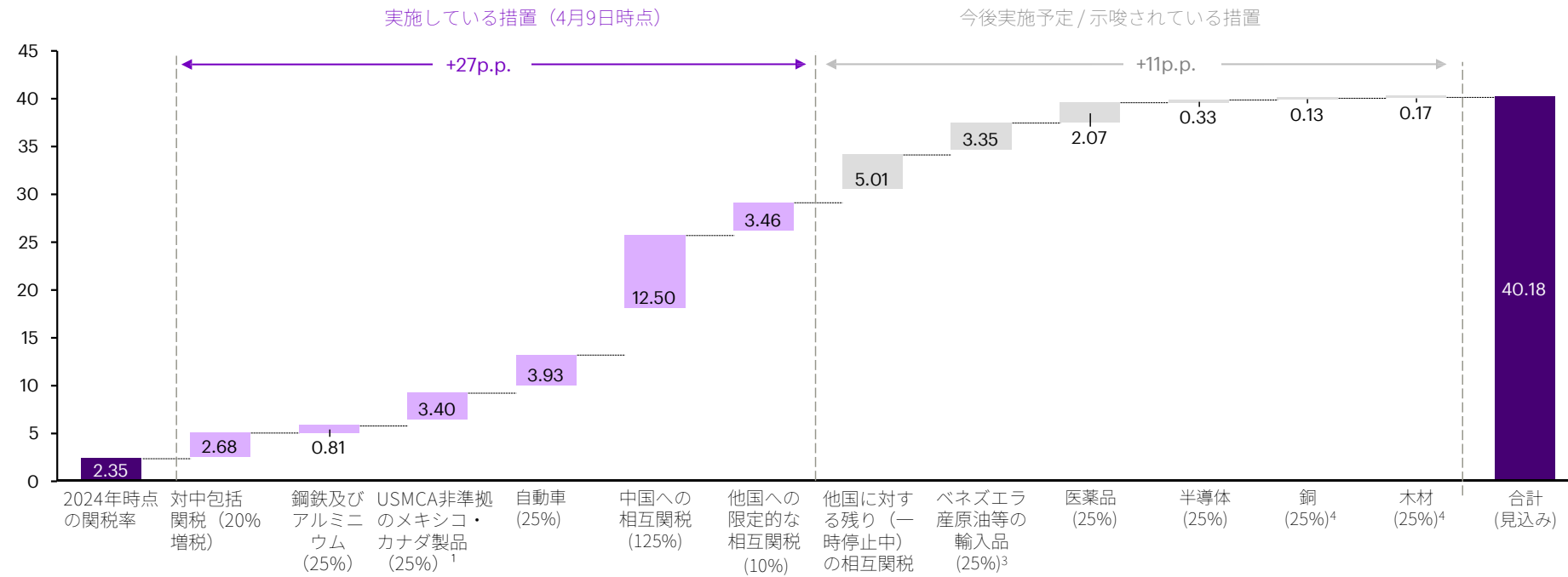


図 1

上昇中

2024年末時点から現在までの米国実効関税率
発表された関税措置による米国実効関税率への影響(試算)
%



注: 1/カナダからのエネルギー資源（重要鉱物を含む）およびポタシウムの輸入を除き、これらは10%の関税が適用されます；2/2025年7月8日まで少なくとも実施が一時停止されています。3/中国とキューバを含み、これらは4月2日以降もベネズエラ産原油の輸入を続けると予想されています；4/銅と木材の輸入に対する将来の関税率はまだ示されていませんが、セクション232の関税が適用される他の製品と同様の25%になると予想されます。
出典：USITC、Haver、アクセンチュアストラテジー分析

関税の経済的影響



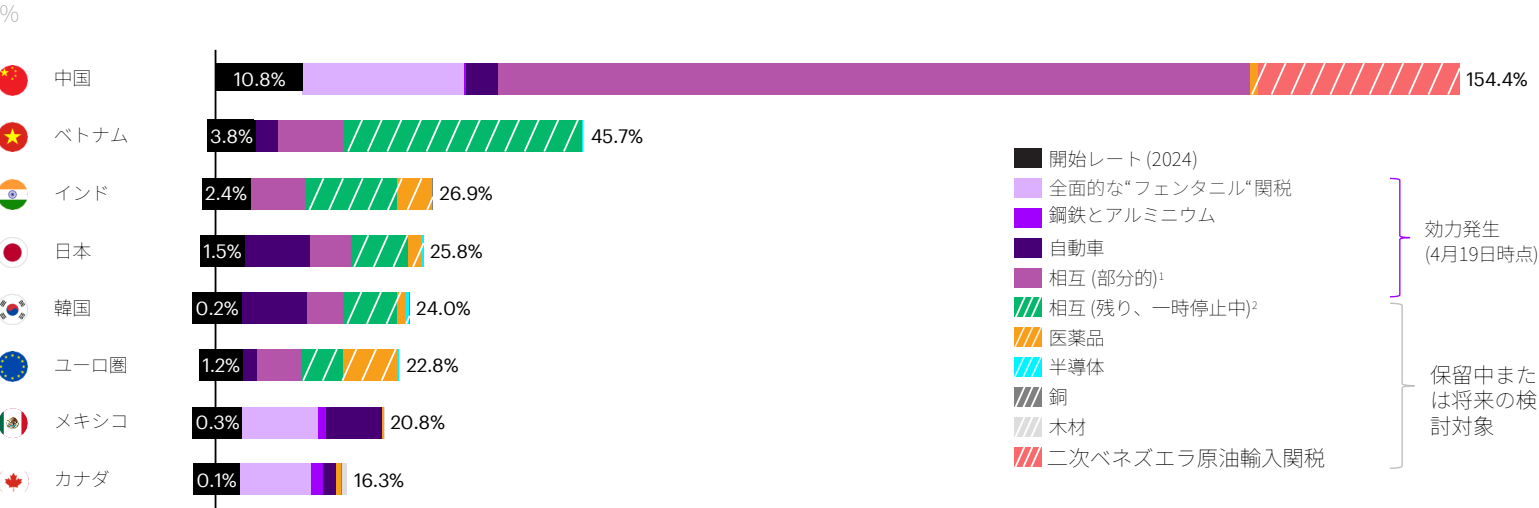
米国の新たな関税政策がもたらす経済的影響は非常に大きなものとなることが予想されています。米国内では、景気後退のリスクが著しく高まっている状況です。同時に、関税の引き上げにより米国世帯の年間コストは約2,000ドル(約28万円、25年4月時点)増加すると見込まれます。

米国の新しい関税政策は、世界経済にどのような影響を与えるのでしょうか？アジア諸国には高い関税率が設定されており、大きな影響を受ける見通しです。ベトナム、インド、日本といった国々は、米国への輸出に対する実効関税率が大幅に引き上げられる可能性があります(図2)。一方で、中国は、トランプ関税の主要な標的となっており、その影響を最も強く受けています。欧州諸国(ユーロ圏)も大幅な関税率引き上げに直面しています。

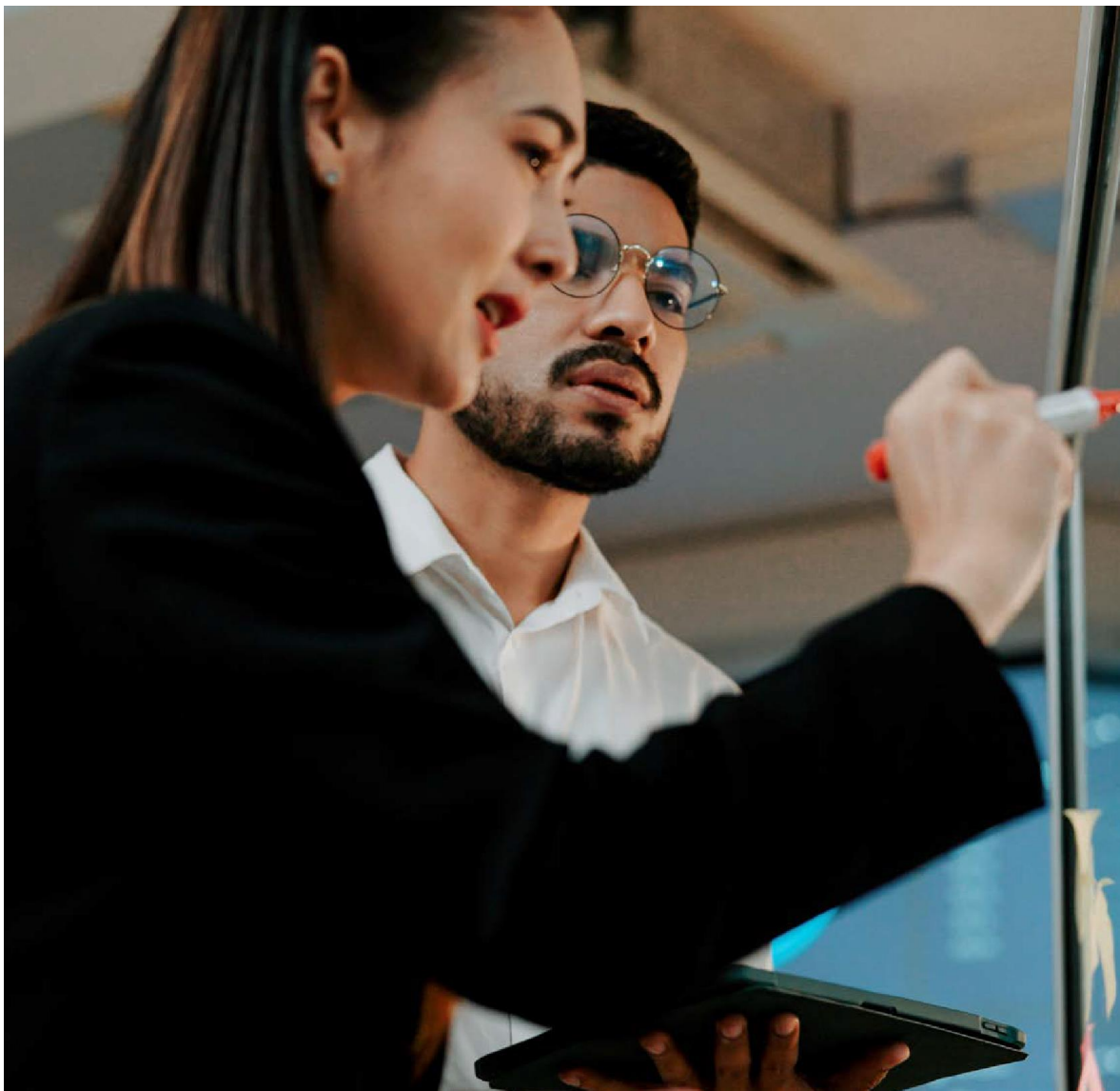
図2

国別に見た実効関税率の影響
アジア諸国は、欧州諸国やメキシコ・カナダよりも、トランプ関税による影響が大きい

米国の主要貿易相手国に対して課される実行関税率



注：1. 中国に対する125%の完全な相互関税と、その他の国(メキシコとカナダを除く)に対する10%の部分的な関税を含む。2. 特定の国に対する個別の高い相互関税の残りの部分を含み、その実施は少なくとも7月9日まで延期されています。
出典：USITC、Haver、アクセンチュア ストラテジー分析



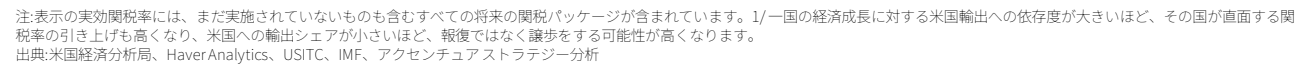
世界的な影響を左右するもう1つの要因は、諸外国が米国からの関税引き上げに対してどの程度報復を行うかです。現在までに、米国に対して報復関税を実施しているのはカナダと中国のみです。欧州連合（EU）は新たな関税を課す意向を示していましたが、トランプ大統領による90日間の停止措置を受けて、現在は保留しています。²

報復の判断は、認識されるコストと利益によって左右されます。図3は、各国の対応に影響を与える可能性がある3つの重要な変数を示しています：トランプ関税政策による各国の実効関税率上昇幅、対米輸出品が自国のGDPに占める割合、そして米国の輸出先としての相対的重要性。（図3のバブルが大きいほど、その国が米国の総輸出額(含サービス)に占める割合が大きいです）

例えば、ベトナムのような国々は、米国への輸出市場に大きく依存しているため、米国の関税率のさらなる上昇が輸出競争力を損なうことを恐れて、報復措置を躊躇する可能性があります。これに対して、欧州諸国(ユーロ圏)やカナダのような米国への輸出（商品とサービスの両方）において重要な地位を占める国々は、交渉において米国に対して相対的に強い交渉力を持っていると感じ、報復措置を取る可能性が高いです。また、米国の関税措置の一時停止は、特定の国の交渉戦略に影響を与える可能性があります。

世界各国に及ぼす影響

各国がトランプ関税の影響をどれほど受けるかの程度¹



新たな関税措置が米国経済に与える影響はどのようなもののでしょうか。これは、現在の関税がどれほど継続するか、そして今後数週間から数ヶ月にかけてどのように変動するかに大きく依存しています。影響は、他国がどれほど強く報復するかに加え、トランプ政権が特定の関税関連の戦略的目標をどの程度重視するか、さらにインフレや経済混乱に対する耐性にも左右されます。現時点で、中国を除くすべての国に対する相互関税の大幅な引き上げは一時停止されていますが、二国間交渉の結果やトランプ政権の目標の変化により、これらの関税が後に引き上げられる可能性もあります。

これらの多様な変数が相互に影響し合うことで、将来的には少なくとも3つの異なる関税シナリオが展開される可能性があります。現在の高い不確実性や、ここ数週間における米国の貿易政策の頻繁な変更を考慮すると、これらのシナリオは一連の可能性ある結果の一例として捉えるべきです。

第1のシナリオ「現実的な緊張緩和」では、多くの国に対して相互関税の引き下げが交渉され、特定の製品に対する関税の一部が免除される可能性があります。既にこのプロセスは、4月9日の相互関税の一時停止によって始まっています。

このシナリオにおいて、トランプ政権は、次の2つの理由から、最低10%の一律関税を維持することを選択する可能性があります。

(1) 政権が掲げる国内製造業の復興と財政政策実現に向けて必要な財源を確保するため、そして(2) 積み替えなどによる関税回避の範囲を制限するため（トランプ大統領が以前からの懸念事項）です。アクセンチュアの分析によれば、このシナリオの結果として、米国の実効関税率は現在の推定29%から15～17%の範囲にまで下がる可能性が示唆されています。

第2のシナリオ「現状維持」では、特定の取引相手国が大幅な譲歩を行った場合に限り、米国からの関税引き下げが可能となると見込みます。一方、多くの国に対しては、当初想定より高い相互関税が再開されることになります。米国が強硬な交渉姿勢を維持し、高い基準を設けた場合、このような結果が生じる可能性があります。また、米国が国内製造業の復興を主要な戦略目標として設定したこと、そして高い関税が長期間維持されなければこの目標を達成できないという考えも基盤にあります。このシナリオでは、半導体や医薬品など特定の製品に対する関税も実施される可能性があります。結果として米国の実行関税率は約30%になる見込みです。

第3のシナリオ「混乱的な激化」では、交渉の失敗や他国からの厳しい報復により、関税の引き上げが悪循環に陥る可能性があります。これにより、貿易戦争が国境を越えたサービス、技術、投資の制限にまで拡大するリスクがあります。このシナリオでは、米国の実効関税率が40%を超える水準に押し上げられる可能性があり、他国も米国に対して大幅かつ広範な関税引き上げを行う可能性があります。

これらのシナリオは、米国および世界経済に深刻な逆風をもたらす可能性があります。たとえ「現実的な緊張緩和」により関税ショックが軽減されたとしても、米国の関税率は依然として年初や1930年代以来のいかなる時点よりも高い水準にとどまります。これは、すでに鈍化しつつあるデフレ傾向の中で、価格圧力を再燃させ、米国の世帯にとっての生活費危機を長期化させる恐れがあります。消費者支出への価格圧力と、政策不確実性の高まりによる企業の設備投資の抑制効果が原因で、GDP成長の鈍化が予想されますが、これが直ちに米国経済を不況に陥れるとは限りません。しかし、低成長と高インフレが同時に進行するスタグフレーションの状態に押し込む可能性があり、米国の関税によって最も影響を受ける国々からの輸入が大幅に削減され、これらの国々の経済にも打撃を与えることが考えられます。

「現状維持」シナリオでは、関税がインフレを加速させ、経済成長を鈍化させる可能性が高まります。より多くの製品や国に対して高い関税率が適用されると、初期段階の価格上昇が、消費者のインフレ期待の上昇、企業による事前の価格引き上げ、実質所得が減少した労働者による賃金上昇要求などの二次効果を通じて、より持続的なインフレ圧力に変わるリスクが高まります。また、移民制限やDOGEによる連邦職員の削減といった政策イニシアチブは、需要の弱体化に拍車をかける可能性があります。税制改革や規制緩和による成長効果は、来年には明確になるかもしれませんが、連邦準備制度（FRB）は関税によるインフレ圧力を抑制するため、金融政策での支援に消極的なことが考えられます。このシナリオにおいて、米国経済の不況は大きなリスクとなります。

最後に、「混乱的な激化」シナリオに即した関税引き上げが行われた場合、貿易戦争の激化と予測不可能性が企業や消費者の信頼を低下させ、金融市場の変動やサプライチェーンの混乱を引き起こす悪循環を招く可能性が高まります。このシナリオでは、米国における景気後退は避けられないだけでなく、複数の市場や産業に波及し、世界的な景気後退を引き起こすリスクも高まるでしょう。



レジリエンス強化に
向けた迅速な対応



前述の調査結果が示すように、関税率の今後の動向だけでなく、それが世界経済や特定の産業に与える影響についても、大きな不確実性が存在します。迅速に変化する政策環境に対応するため、企業はこの不確実な環境で生き残るためのレジリエンス（不確実性を乗り越える力）を強化することに重点を置くべきです。このような対策は、現在の状況を確実に守りながら、より競争力があり収益性の高い未来を創造するために必要です。ここでは、私たちの研究とクライアントとの協力に基づいて、企業がレジリエンスを実現し、全ての組織にとって重要な4つの次元を特定します。



企業のレジリエンス （不確実性を乗り越える力）

企業のレジリエンス強化は、短期的・長期的に直面するさまざまなリスクを徹底的に把握・洞察することから始まります。経済の分断が深まり、景気後退リスクが高まる中、経営陣は「短期的・長期的な見通しはどのように変化し、それが各事業の業績にどのような影響を及ぼす可能性があるか」という問いを立て応えていく必要があります。

例えば、シナリオの策定では、売上と最終的な利益の双方への影響を考慮して全社規模で検討していく必要があります。単に変化に対処するだけでなく、需要や金融環境、世界貿易の根本的な変化や潜在的な危機に対して事前に備えて全社的なケイパビリティ強化することを目指します。

企業のレジリエンスを強化するためには、自動化された経済指標のモニタリングとAIを活用したシナリオシミュレーションを企業の意思決定プロセスに統合することが不可欠です。これにより、新たに生じるリスクや機会に対して迅速かつ積極的に対応することが可能になります。AIの活用により、企業は市場データ、規制の変更、地政学的な動向を迅速に分析し、経営者に対して迅速かつ情報に基づいた意思決定を行うためのインサイトを提供することができます。

01

オペレーショナルレジリエンス

グローバルなネットワークを通じて関税や供給の衝撃が波及する中で、短期的な経営と長期的な設備投資の兼ね合いが一層難しくなっています。そのため、企業は収益性、キャッシュフロー、投資資本収益率の目標を達成するために、コスト構造、ネットワーク、物流、サプライヤーとの関係、調達戦略、資本の優先順位付けを見直す必要があります。このような環境で、オペレーショナルレジリエンスはアジリティと生産性向上を断固として徹底的に追及することにかかっています。

データドリブンなツールは、この取り組みにおいて不可欠です。例えば、デジタルツイン技術を用いることで、サプライチェーン全体の中断をシミュレーションし、様々なシナリオをストレステストすることができます。これにより、小さな問題が大きな障害になる前に、弱点を特定することが可能です。また、AIはコスト分析を迅速化し、具体的にはコストモデルの構築、代替調達オプションの評価、自社製造と購入の選択に関する分析を行うことができます。さらに、関税の影響をリアルタイムで評価するためにもAIは有効です。これらのインサイトを活用することで、サプライチェーンの管理者は資源の最適な配分を行い、より賢明な運用上の意思決定を通じて利益の圧迫を軽減することができます。

オペレーショナルレジリエンスを構築するためには、競争力の向上を目指してエンド・ツー・エンド（一気通貫）のバリューチェーンを再構築することが求められます。成長力のある企業は、単に中断を管理するだけでなく、自社の差別化要素に焦点を当てることで、コストと生産性の基準を見直します。これは、テクノロジーと人材が最大限に戦略的影響を発揮する分野に注力しながら、その他の部分では複雑さと非効率を排除することを意味します。

02

コマーシャルレジリエンス

コストの上昇と予測不可能な需要に直面する企業は、顧客離れを防ぎながら利益率を維持するという難しいバランスを取る必要があります。特に、価格感応度が高まる中で、企業はどのコストを現実的に転嫁できるのか、またどの部分で価値創造・強化が必要なのかを把握することが求められます。

コマーシャルレジリエンスの構築とは、単に利益を確保するだけでなく、経済の低迷期においてもインテリジェントに成長するための戦略的な行動を意味します。また、価値のある市場が急速に変化する中で、企業はイノベーションやマーケティングへの投資を新たな機会が生まれている領域に連動させる必要があります。成功の鍵は、顧客の優先順位の変化を予測し、将来の成長と収益性が最も期待できるセグメントやサービスに対してリソースを戦略的に再配分する能力にかかっています。

企業の競争力を向上させるためには、バリューチェーン全体でスケーラブルかつ適応可能なエンタープライズグレードのAI搭載プライシングソリューションを導入することが重要です。これらのシステムは、リアルタイムデータ、予測分析、機械学習を統合し、入力コスト、競合他社の活動、顧客需要の変動に応じて価格を動的に調整します。さらに、AIはプロモーションの効果を向上させ、進化する顧客の感情を追跡し、新たな価値の流れを発見するためにも活用できます。データドリブン型の包括的なプライシング戦略に組み込まれたAIは、企業が迅速かつ正確に対応し、不安定な市場環境下でも測定可能な成果を達成することを可能にします。

03

人財レジリエンス

レジリエントな組織の中心には人があります。しかし、インフレや雇用不安、労働市場の変化などに対する従業員の懸念は、モチベーションや定着率に課題をもたらします。そのため、企業は産業復興や国内回帰（リショア）、組織改革・再構築（リストラ含む）に伴う労働力への影響に備えるだけでなく、その過程で従業員を継続的にサポートする必要があります。

企業がより機動的でレジリエントな労働力を構築するための多様な手段を持っていることは良いことです。これらの手段には、価値や利益の流れに応じた労働力の構造と立地戦略の調整、組織の再編成による迅速な意思決定と効率化されたプロセスの実現、AIの導入による労働力のスキル強化が含まれます。さらに、これらの取り組みをスキル向上と継続的な学習のためのデジタルプラットフォームと組み合わせることで、企業は市場の変動に適応しながら、従業員が企業とともに成長できるよう支援することが可能です。

一方で、リアルタイムの感情分析を活用することで、従業員のストレスポイントを特定し、エンゲージメントを強化することが可能です。初期段階で浮上する懸念を把握することで、企業は従業員のウェルビーイング（幸福感）、生産性、信頼性を支えるための効果的な対策を講じることができます。要するに、人のレジリエンス（回復力）を育成することは、予測不可能な状況変化の中で、従業員が成長し続けるための支援を行うことに他なりません。

04

テクノロジーレジリエンス

地政学的リスク、貿易摩擦、人材不足が企業のテクノロジーインフラストラクチャに新たな圧力をかけています。これに対応するため、テクノロジーレジリエンス向上に際しては、信頼性だけでなく「動的適応性」の追求が重要になります。システムはマージンの維持をサポートできるのか、圧力がかかる中でも安全に拡張できるのかが問われるのです。

この変革において、AIは自動化だけでなく、企業が直面する重要な機会やリスクに対して技術と人材を集中的に展開することで中心的な役割を果たす必要があります。そのためには、部門横断的なチームを編成し、変動する取引環境に対応した物流や調達戦略の調整から、価格設定や人員配置の最適化まで、AIの機能を戦略的優先事項に合わせる必要があります。

サイバーセキュリティは、世界的な緊張の高まりに伴い、リスクエクスポージャーとデジタル防御を継続的に再評価する必要があるため、組織にとって重要な要素となっています。このためには、専門的人材とリソースが欠かせません。現代の技術レジリエンスを構築することは、単にシステムを稼働させるだけでなく、最も重要な部分にリソースを集中させ、組織のコア業務が安全で、適応可能かつ戦略的に整合していることを確保することを意味します。

A woman with short dark hair, wearing a grey turtleneck sweater, is looking off to the side with a thoughtful expression. Her hand is resting near her neck. The background is a blurred office environment with a computer monitor and another person visible in the distance. The lighting is soft and natural, coming from a window on the right.

不確実性を乗り越える
「レジリエンス」

新たな関税政策が世界のビジネス環境を揺るがす中、レジリエンスこそがいかなる経営アジェンダに優先して検討されるべきです。

上述した企業のレジリエンスを実現するために4つのケイパビリティに重点をあてることで、企業はレジリエンスを大幅に強化し、競争力へと変えることが可能です。この取組は、不確かな世界において非常に歓迎されるべきものです。





1. [United States, Executive Office of the President. Executive Order 14,257 \(amended\): Modifying Reciprocal Tariff Rates to Reflect Trading Partner Retaliation and Alignment. 10 Apr. 2025. White House, <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/04/modifying-reciprocal-tariff-rates-to-reflect-trading-partner-retaliation-and-alignment>.](https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/04/modifying-reciprocal-tariff-rates-to-reflect-trading-partner-retaliation-and-alignment)
2. Miao, Hannah. "China raises retaliatory rates on U.S. goods to 84%." The Wall Street Journal, April 9, 2025.

アクセントチュアについて

アクセントチュアは、世界有数のプロフェッショナルサービス企業です。アクセントチュアは、世界をリードするさまざまな企業や行政機関などの組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。アクセントチュアでは、優れた才能でイノベーションを主導するおよそ801,000人の社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、クラウド、データ、AIおよび業界ごとの比類なき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせお客様の変革を支えています。アクセントチュアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、ソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセントチュアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセントチュアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。アクセントチュアの詳細はwww.accenture.com/us-enを、アクセントチュア株式会社の詳細はwww.accenture.com/jp-jaをご覧ください。

Disclaimer: This content is provided for general information purposes and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.