

マクロ経済レポート（6月）

イラン紛争の影響に関するアップデート

2026年6月

エグゼクティブ・サマリ

イラン紛争の最新動向

- 最近の合意成立と海峡の航行再開により、恒久的な紛争解決の可能性は大きく高まり、地域全体へ戦争が拡大するテールリスクは低下した
- 一方で、合意が履行されない場合には、紛争が再び激化する可能性は依然として残る
 - アクセンチュア独自の紛争分析モデルでは、核問題を巡る交渉が目標とする60日間を超えて長期化することを基本シナリオとしており、不確実性が継続し、海峡航行の完全正常化も遅れると想定している

今夏を通じて景気減速リスクは継続

- 生産活動の停滞、需要の抑制・減少、エネルギー価格および輸送コスト上昇によるインフレ圧力の再燃など、経済への影響は既に幅広い分野で顕在化している
 - 今回の紛争は地域間の景況感格差を拡大させており、アジア太平洋地域（APAC）は供給ショックの影響を最も強く受けている。一方、欧州はエネルギー価格上昇と製造業の低迷による影響を受け、米国はAI投資の継続が下支えとなり、相対的に景気減速圧力を吸収している
- 仮に合意が維持された場合でも、海峡航行の正常化には数か月を要する可能性があり、その間はエネルギー価格やサプライチェーンへの負荷が高止まりする見込みである
- さらに、交渉決裂や海峡閉鎖が再発するリスクも踏まえると、下期（H2）の経済活動は減速し、価格負担の増加が継続する可能性が高い
 - 小売、旅行、消費財などの消費関連産業に加え、製造業・産業財分野では、エネルギー価格上昇がバリューチェーン全体へ波及することで、需要減少の影響を受けやすい状況となっている

現状を踏まえたCEOのレジリエンスに対する考え方

- CEOは、下期の景気減速リスクへの備えを強化するとともに、レジリエンスを全社および取締役会レベルの経営課題として位置付ける必要がある
- 下期に向けて、以下3つの論点を重点的に検討することが重要である
 - 自社は下期の景気減速に対してどの程度の影響を受けるのか。また、市場に対する業績コミットメントや目標をどのように守るべきか
 - 中東情勢は、中長期の成長戦略、投資優先順位、事業・拠点配置に関する前提をどのように変える可能性があるか
 - レジリエンスを全社および取締役会レベルの経営目標として、どのように組織へ定着させるべきか

今回の紛争の特徴

- 今回の紛争は、世界経済が経験した中でも特に深刻なエネルギーショックの一つである
- 紛争が長期化していることで、エネルギー価格上昇の影響は既に世界経済全体へ波及している
 - その結果、企業の投入コストや消費者物価が上昇するとともに、経済活動は減速している
- さらに、AIの急速な進展（例：Mythosによるディスラプション）や世界的な地政学リスクの高まりと重なるタイミングで発生している点も、今回の紛争の特徴である

企業はレジリエンスをどのように捉えるべきか

- 今回の紛争は、企業全体のレジリエンスへの継続的な投資が不可欠であることを改めて示している
- CEOは、以下3点を重要な経営課題として認識する必要がある
 - レジリエンスの仕組みが未成熟な企業や、組織への定着が十分でない企業ほど、紛争の影響を受けやすい
 - レジリエンスは、全社および取締役会レベルの経営目標として、戦略、OKR、ガバナンスへ組み込む必要がある
 - レジリエンスへの投資は、将来発生するショックから企業価値を守るための有効な経営投資である

紛争はエネルギーショックの局面を超え、企業は長期化するコスト上昇と利益率の低下という課題に直面しており、従来とは本質的に異なる対応が求められる

求められる対応の転換

紛争から得られる重要な示唆

エネルギーショックから長期的な混乱へ

- エネルギー供給の急激なショックは、解決時期が見通しにくい長期的な混乱へと移行している
- 早期収束を前提に計画を立てていた企業は、経営方針を抜本的に見直す必要がある

ベースシナリオは、早期正常化ではなく、不確実性と圧力の長期化を示唆

- 「海峡航路が限定的に再開する」ベースシナリオであっても、価格負担や利益率管理の課題は長期化する見込みである
- 楽観的な回復シナリオであっても、下期の計画をエネルギー価格やサプライチェーンの完全正常化を前提として策定すべきではない

事業計画への示唆

FY26のリスクは既に顕在化しており、需要・供給の双方に影響

- 高インフレは消費支出を抑制し、売上の逆風となる一方、エネルギー、包装資材、物流など幅広い分野で投入コストを押し上げている
- 企業は、下期計画の確定まで時間的猶予が限られる中、収益・費用の両面から利益を圧迫される状況に直面している

FY27のリスクはFY26を上回る可能性

- 特に肥料価格をはじめとするコモディティ価格の転嫁は、農業関連原材料への影響がまだ十分に顕在化しておらず、紛争によるコスト増加は今後さらに拡大する可能性がある
- FY27計画の前提条件は、業績見通しや投資判断を確定する前に、十分なストレステストを実施する必要がある

企業に求められる対応

短期的な危機対応だけでは不十分

- 紛争が一時的な混乱から長期的な利益率圧力へ移行した現在、包括的な緊急対応策だけでは十分ではない。
- 従来方針を維持し続ける企業は、紛争が収束するよりも早いペースで競争力を失う可能性があり、現在では「何もしないコスト」が「対応するコスト」を上回る

今後90日間は、重点領域に絞った戦略的対応が必要

- 利益率や競争優位への影響が大きい領域を特定し、優先順位を付けた施策を実行する必要がある。
- 価格戦略、コスト・生産性改善、資金・流動性管理、重点マーケティング、FY27計画の見直しについて、速やかな経営判断が求められる

Contents

01 紛争の最新動向と今後のシナリオ

02 経済および産業への影響

03 企業への示唆



紛争の最新動向と今後のシナリオ

01

継続中の交渉は、紛争の恒久的解決に向けた道筋を開いている。一方、再現性の可能性は依然として残り、ホルムズ海峡の混乱が再発する恐れがあるものの、大規模戦争に発展するテールリスクは後退している

イラン紛争のシナリオ¹

基本シナリオ（紛争開始から第15週時点
の発生確率42%）

	1. 恒久的解決	2. 不安定な海峡展開	3. 紛争の再激化 ³
概要	核問題を含むすべての未決交渉事項が60日以内に解決し、ホルムズ海峡の通航正常化がより速やかに進展する	核問題が解決しないまま交渉が長期化し、60日を超える可能性もあるため、不確実性が継続し、ホルムズ海峡の完全な通航正常化が遅れる	合意の不履行または交渉の決裂により、ホルムズ海峡が再び閉鎖される。すべての当事者を交渉の場に戻すことを目的とした軍事行動が実施される可能性もある
ホルムズ海峡の状況と船舶交通	- 海峡は全面的に開放された状態を維持し、船舶交通は2026年第4四半期までに正常化する - 海上保険料は高止まりする	- 海峡は船舶交通に全面開放される。ただし、最終合意の内容を巡る不確実性から、一部の船会社や保険会社は通常の海峡利用を再開しない - 船舶交通の正常化には6～12カ月を要する	- 海峡は完全に閉鎖されるか、交渉の進展状況に応じて閉鎖と再開を繰り返す - 海運の混乱が長期化する
インフラ被害	現状を上回る追加被害は発生しない	現状を上回る追加被害は発生しない	- 戦闘再開に伴い、広範ではないものの付随的な追加被害が発生する - 一部の湾岸産油国が再び生産を停止する可能性がある
原油価格 ² （ブレント、2月の70ドル/バレル対比）	70～80米ドル/バレル - 価格は紛争前の水準近くまで正常化する。ただし、地政学的リスクプレミアムは恒常的に上昇し、需要の弱さが価格の下押し要因となる	80～90米ドル/バレル - 一部の湾岸産油国が合意内容の明確化まで生産再開を遅らせるため、供給不足が残り、価格は高止まりする	90～110米ドル/バレル - 海峡の混乱長期化による供給不足が続き、価格上昇圧力が再燃する - さらなる需要減退が価格上昇を抑制する
ガス/LNG価格 ² （TTF価格、2月の32ユーロ/MWh対比）	40～45ユーロ/MWh - カタールのLNG供給の17%が3～5年間停止する。EUのガス貯蔵再充填は困難になるものの、実施可能な範囲にとどまる	45～55ユーロ/MWh - アジアと欧州によるLNGの争奪が激化する - EUのガス貯蔵再充填が困難になる、または大幅な価格上昇を伴って実施される可能性がある	55～70ユーロ/MWh - 海峡の混乱が第4四半期まで継続した場合、アジアで追加的なガス供給制限が実施され、欧州でも実施される可能性がある
経済への影響	- これまでの混乱とその波及効果が下期の経済活動を下押しし、家計や企業のコスト負担を一段と強める - 二次的・三次的影響の大半は回避される	- 世界的にスタグフレーション圧力が強まる - 欧州とアジアは軽度の景気後退に陥る可能性がある	需要減退の深刻化と強制的な減産を背景に、世界的な景気後退リスクが高まる

注記：（1）本評価は、独自のエージェント型シミュレーション・プラットフォーム「IRCISS」に基づく。IRCISSは、モンテカルロ・アンサンブル・モデリング、ベイズ型地政学推論、査読済みの経済理論・紛争理論のフレームワーク、およびIMF・ECBのベンチマークと整合する過去データによる遡及検証を統合している。（2）2026年の残存期間における年率換算平均価格。民間の水道インフラへの被害など、テールリスクは織り込んでいない。

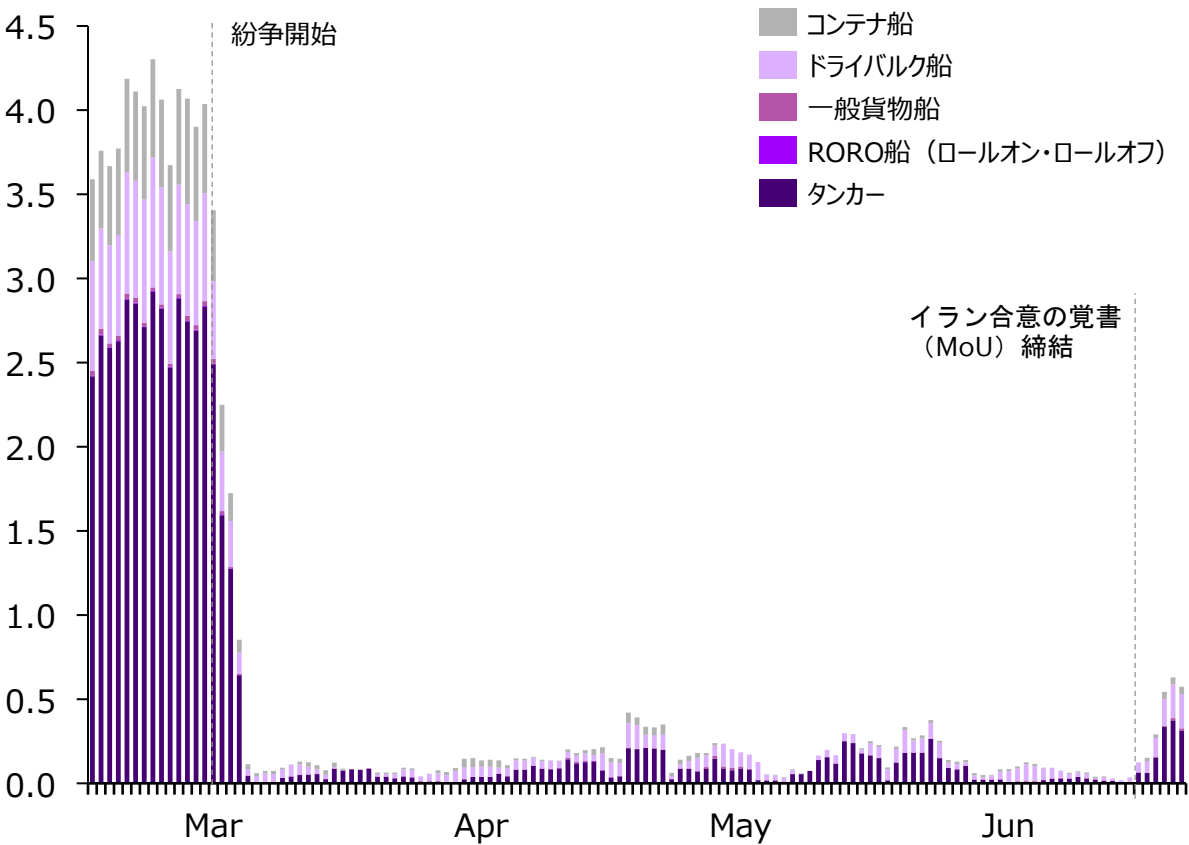
出典：アクセントチュアストラテジー分析

海峡再開後、同海峡を通過する実物流はごく緩やかに回復し始めているが、合意が維持された場合でも、交通量の正常化には数カ月を要する可能性が高い

ホルムズ海峡における交通正常化の見通し

2026年のホルムズ海峡通過貨物量（船種別）

総トン数の5日移動平均（単位：百万トン）



影響を受ける資源

海峡再開後も供給正常化が遅れる要因



原油

- 湾岸地域9カ国において40以上のエネルギー関連資産が損傷または操業停止しており、再稼働には数週間を要する
- 閉鎖期間中にタンカーが数千マイル離れた地点へ再配置されている



LNG

- カタールのラスラファンの生産能力の17%が損傷し、3～5年間にわたり停止
- フォース・マジュール宣言により、最大5年間にわたり供給契約が停止

非エネルギー分野の物流



肥料

- ガス原料不足により湾岸地域の尿素・アンモニア工場が操業停止
- Pearl GTLの硫黄生産（カタール輸出の6%相当）が約1年間停止



石油化学原料

- ナフサおよびLPGの供給は、湾岸のガス処理インフラの損傷の影響を受けている
- サウジアラムコ・ダウ合弁のSadaraおよび中東のクラッカー能力の約50%が原料供給の回復待ちで停止



産業用金属

- UAEおよびバーレーンのアルミニウム施設が損傷し、電解セルの段階的な再建が必要であり、修復には6～12カ月を要する

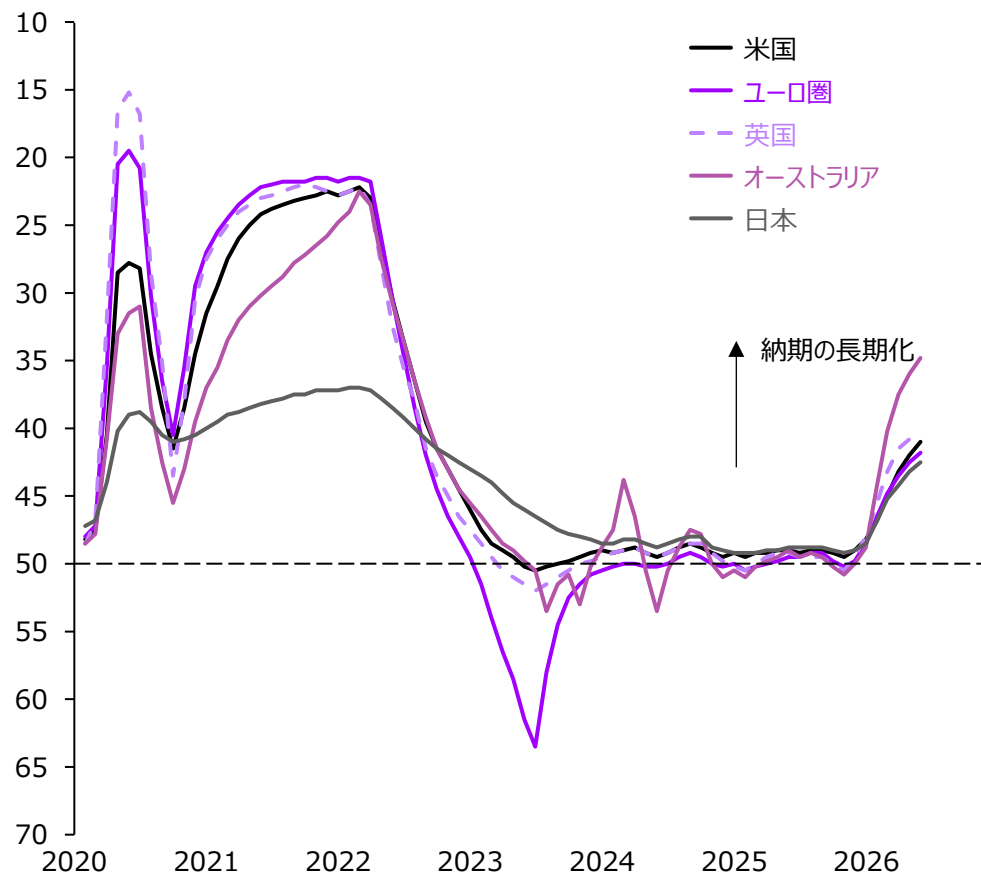
注記：（1）パイプラインおよび製油所の最低操業在庫要件を上回る利用可能在庫を指す。推計は世界の1日当たり石油消費量に基づく。
出典：IMF Portwatch、IEA、Kpler、ゴールドマン・サックス・リサーチ、アクセンチュアストラテジー分析

海峡閉鎖が3カ月超に及んだ影響により、サプライチェーンへの圧力は依然として高水準にあり、運賃は高止まりしている。海運・物流ネットワークの正常化には相当の時間を要する可能性がある

サプライチェーンへの圧力

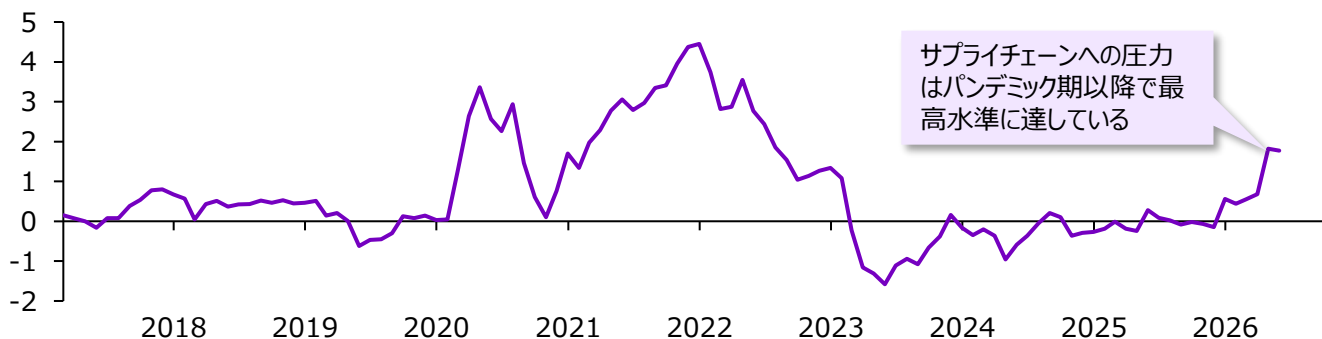
製造業におけるサプライヤー納入リードタイム

指数（逆目盛、50未満は納入遅延の拡大を示す）



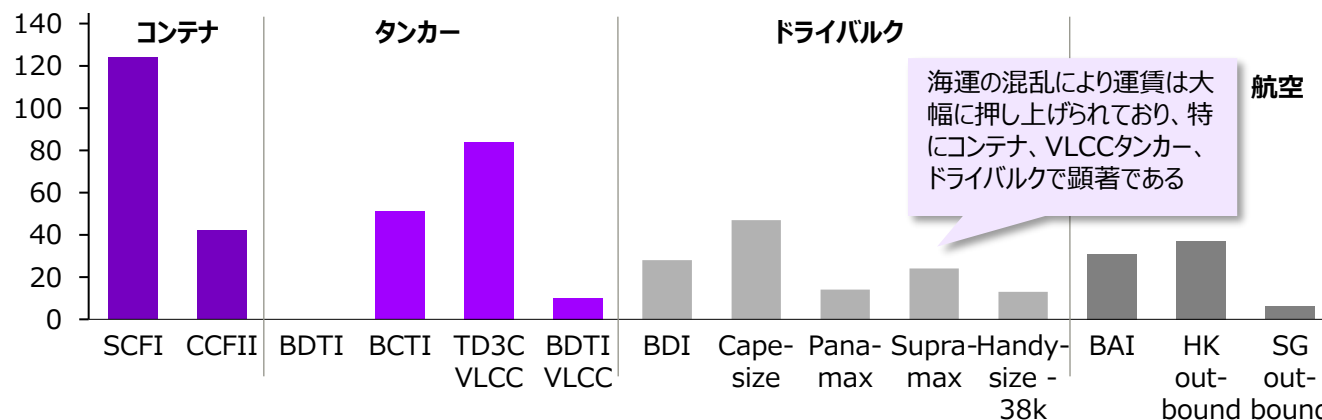
世界のサプライチェーンへの圧力

長期平均からの標準偏差



イラン紛争開始以降の運賃上昇

（2月27日以降の価格変化率、2026年6月時点）

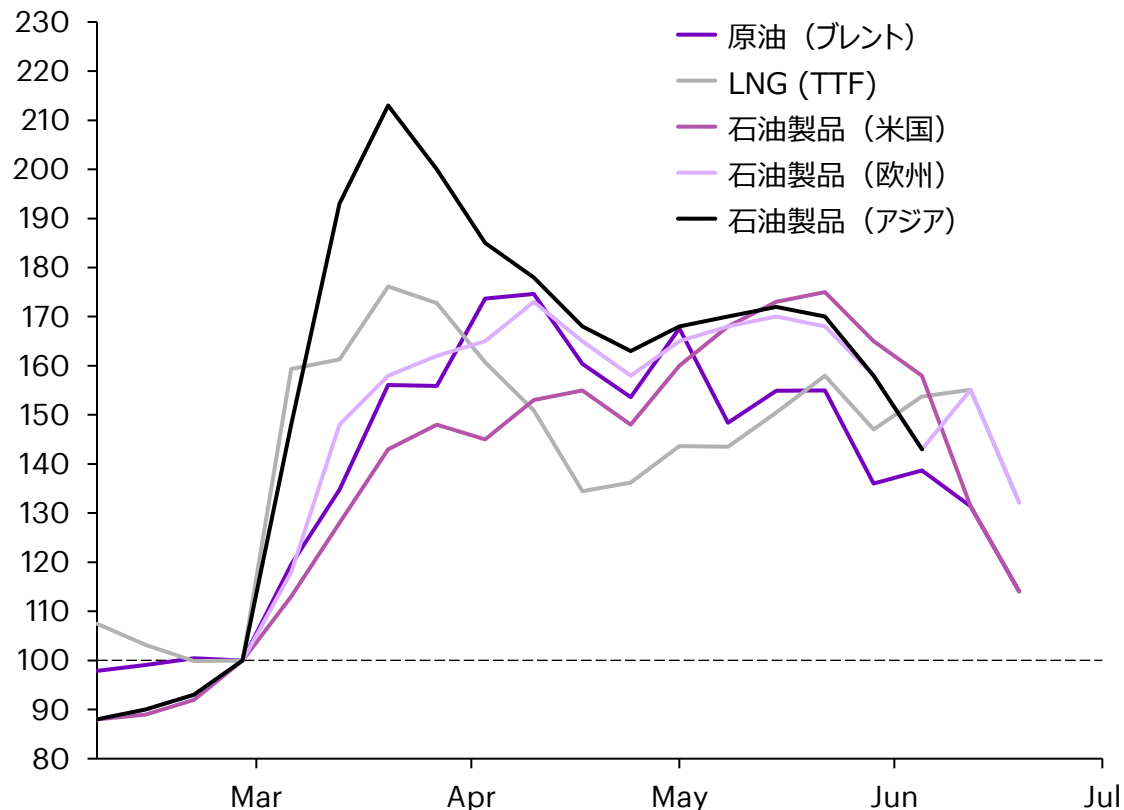


ホルムズ海峡の通航再開に関する合意を受け、エネルギー価格は直近のピークから低下している。
加えて、約3カ月にわたる価格高騰が需要減退を招いたことも、価格下落の一因となっている

エネルギー価格

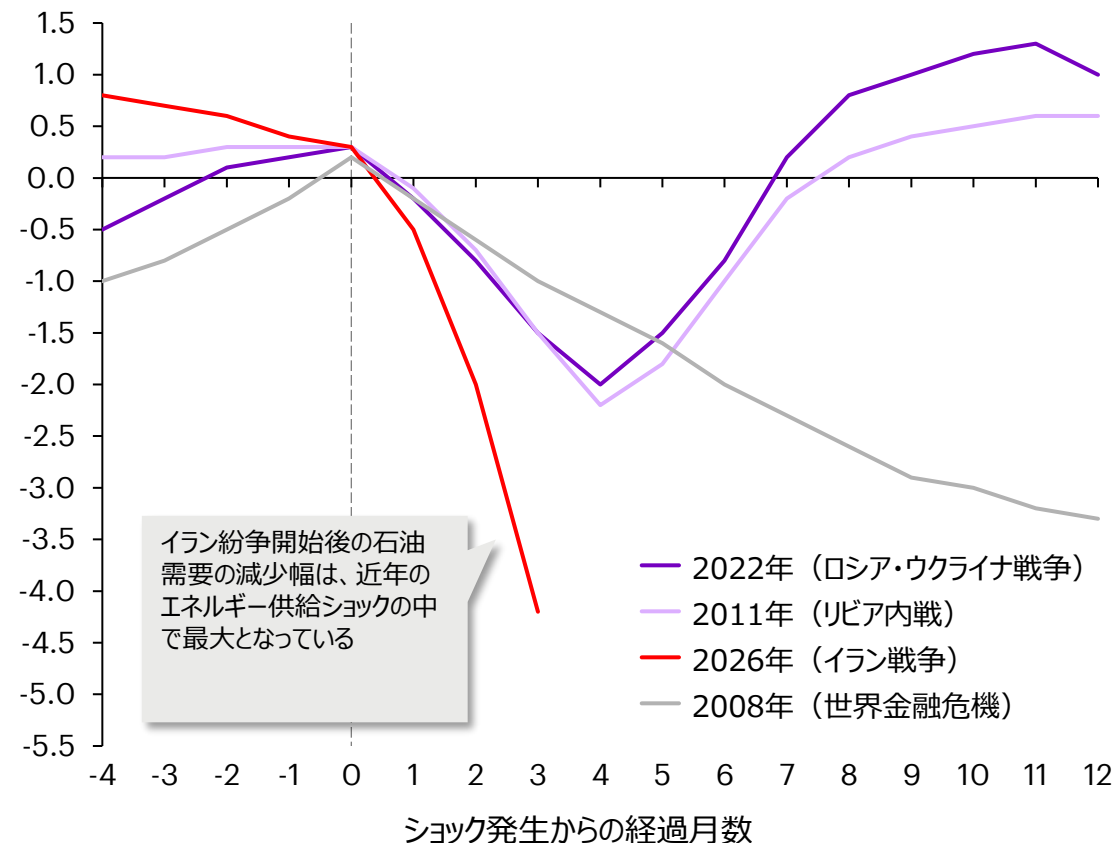
2026年のエネルギー価格の推移

指数（2月27日 = 100）



イラン紛争下の世界石油需要と過去のショック局面との比較

世界石油需要の月次変化(100万バレル/日, 3カ月移動平均)



ホルムズ海峡の長期閉鎖は、既に世界の事業活動に深刻な混乱をもたらしており、その影響は工場の生産現場、航空運航、スーパーマーケットの商品供給にまで波及している

直近数カ月における生産混乱と事業縮小

エネルギー

原油不足を受け、世界各地の製油会社は製油所の稼働率と石油製品の生産量を大幅に引き下げている

シンガポール — 石油精製拠点

<50% 稼働率 vs. 通常時は約70% (FGE)

シノパック (中国石油化工集団) — 世界最大の石油精製会社

-7.6pp Q1の稼働率に対する前年同期比、約83%へ

金属・重工業

湾岸地域の製錬所の操業停止により、世界のアルミニウム供給が一段と逼迫している

UAE — アル・タウィーラ (世界のアルミニウム供給の約10%)

約1年 攻撃後の再稼働

バーレーン — アルバ (年間生産能力160万トン)

-19% 生産量、不可抗力条項を発動

インドの製造業

ガス、プロパン、LPGの不足が、各地に集積する中小製造業者へ連鎖的に波及している

モルビの陶磁器産業集積地

約550事業所 プロパン不足により操業を停止

フィロザバードのガラス産業集積地

-40% ガス供給が20%削減されたことによる生産量

航空・物流

2月28日以降、約5万8,000便が欠航しており、地域の航空輸送能力は依然として紛争前の水準を大幅に下回っている

ターキッシュ エアラインズ/AJet

-6%/-9% Q1供給座席キロ、中東関連約10路線が運休

エミレーツ航空

1日150便/通常時319便 (約53%減)

農業・食品

肥料とLPGの不足は、インドの酪農業から世界のアンモニア市場に至るまで、幅広い分野に影響を及ぼしている

インド — 尿素生産

-27% 3月の生産量前年同月比

ファーティグロブ (グローバル市場)

-36% 第1四半期におけるアンモニア販売量の前年同期比

小売・消費財

観光依存度の高い市場やエネルギー輸入国では、消費者心理と需要が悪化している

UAE — 高級ショッピングモールの売上高

-30~-50% 3月の売上高前年同月比
ドバイ・モールの来訪者数-50%

英国 — 小売販売数量

-1.4% 4月の前月比 - 2月以降、消費者心理指数-7pt

経済と産業への影響

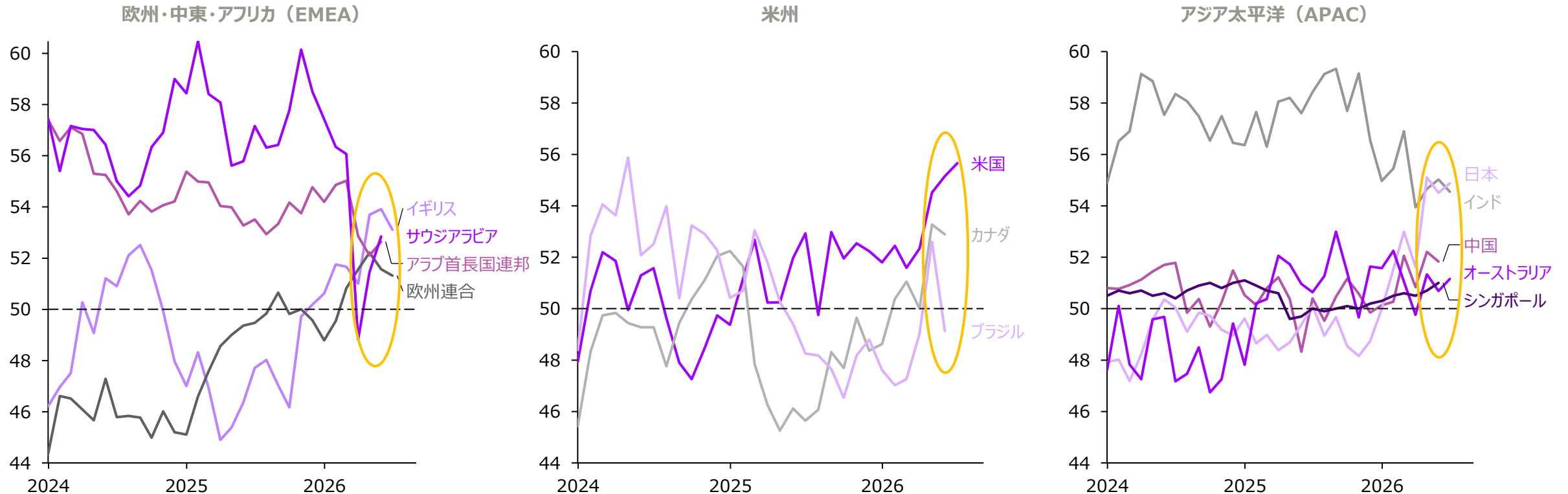
02

多くの地域の製造業では、エネルギー価格の高止まりを見越して生産の前倒しが進んでいる。ただし、ホルムズ海峡の航行が維持される場合、この動きは2026年後半にかけて反動減へ向かう可能性が高い

イラン紛争に対する製造業活動の反応

製造業購買担当者景気指数（PMI）

指数（50超＝景況拡大）



欧州の製造業活動は引き続き拡大局面にあるものの、サウジアラビアおよびUAEでは景気拡大の勢いが大幅に鈍化している

エネルギー価格上昇を先取りした生産前倒しの動きは、とりわけ米州地域で顕著にみられる。ただし、ホルムズ海峡の混乱が正常化すれば、ブラジルで既にみられているように、今後数カ月でこうした動きは反動減に転じる可能性が高い

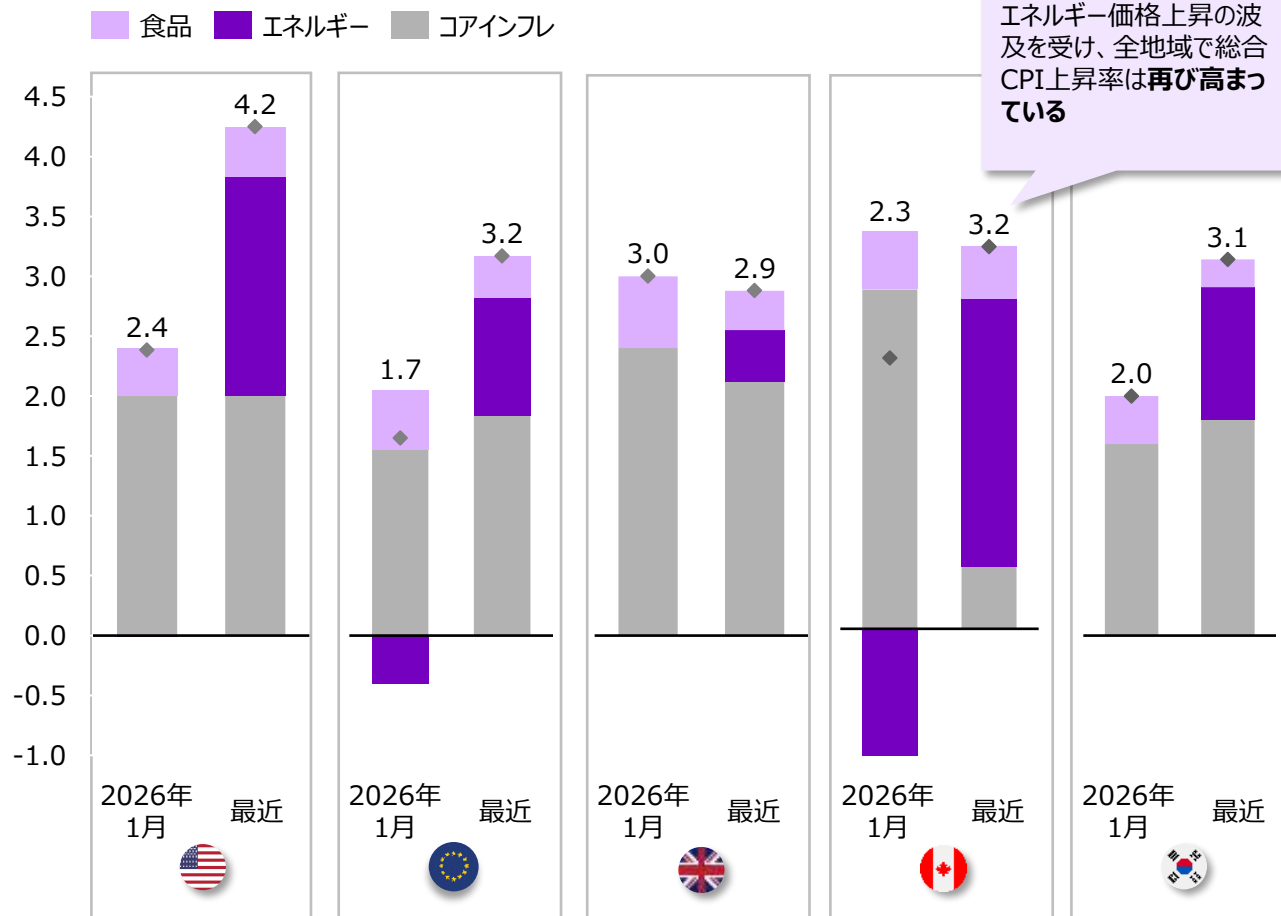
エネルギー価格ショックはインドおよびオーストラリアの企業活動を抑制している。一方、中国および日本では大規模な戦略石油備蓄を背景に、製造業が生産を拡大している

エネルギー価格ショックは既に消費者物価の上昇を招き、消費者マインドを悪化させている。このため、夏季の旅行需要および個人消費に対する下押し圧力となっている

消費者物価に対する上昇圧力と消費者マインドの悪化

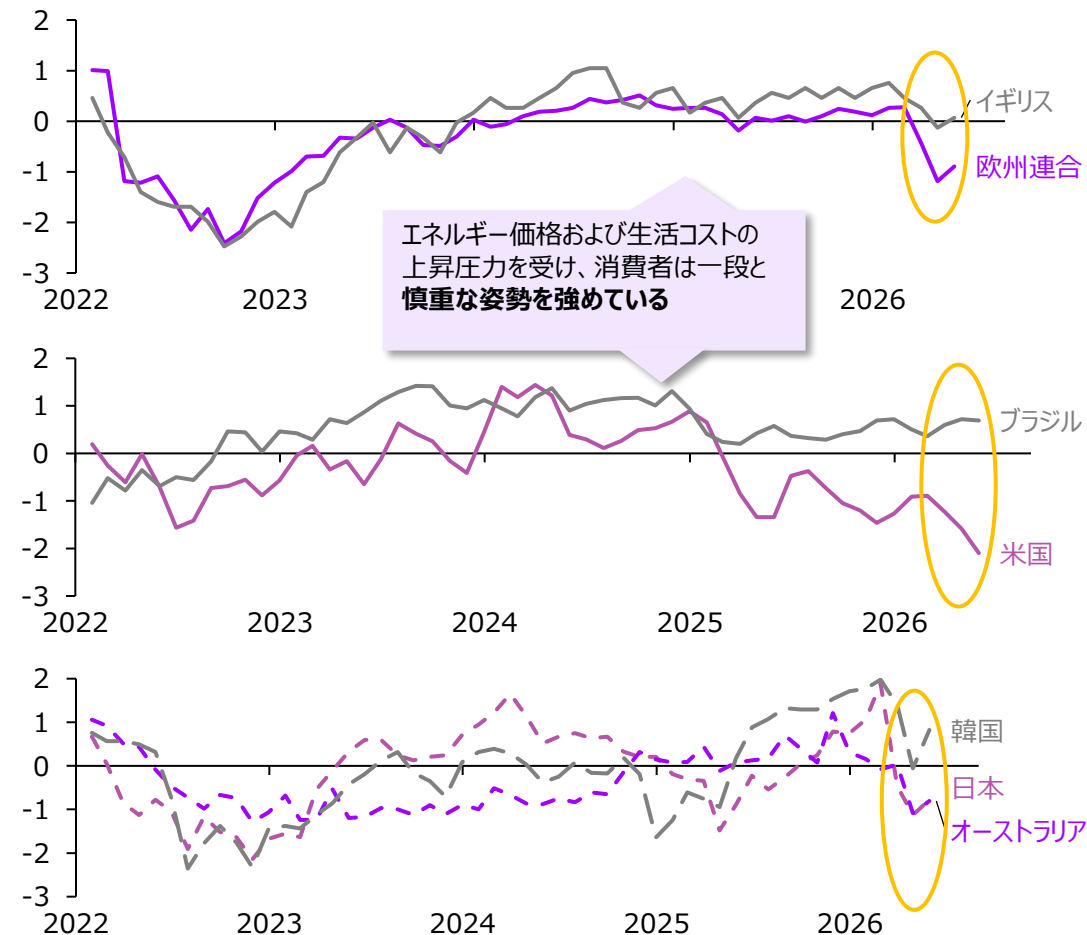
消費者物価指数（CPI）と主な押し上げ要因

前年比伸び率および寄与度（%ポイント）



消費者信頼指数

Zスコア（長期平均からの標準偏差）

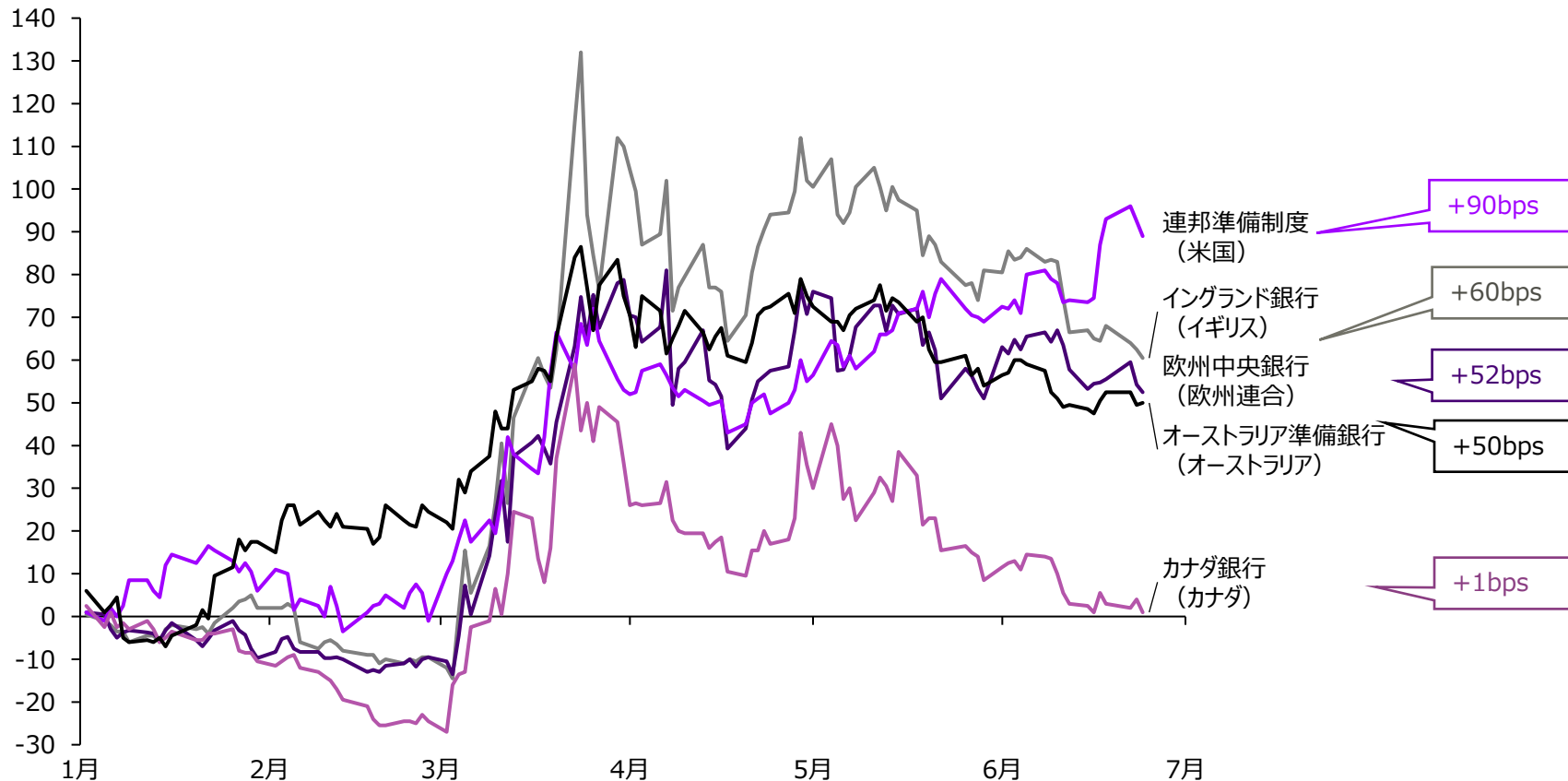


インフレ圧力の再燃により、紛争前には利下げ局面にあった各国経済においても、高金利が長期化する可能性が高まっている

「高金利の長期化（Higher for Longer）」シナリオの可能性が上昇

市場はインフレ再加速への懸念から、より引き締め的な金融政策を織り込み始めている

2026年末時点の市場織り込み政策金利の変化（2026年6月24日時点、ベースポイント）



企業への示唆

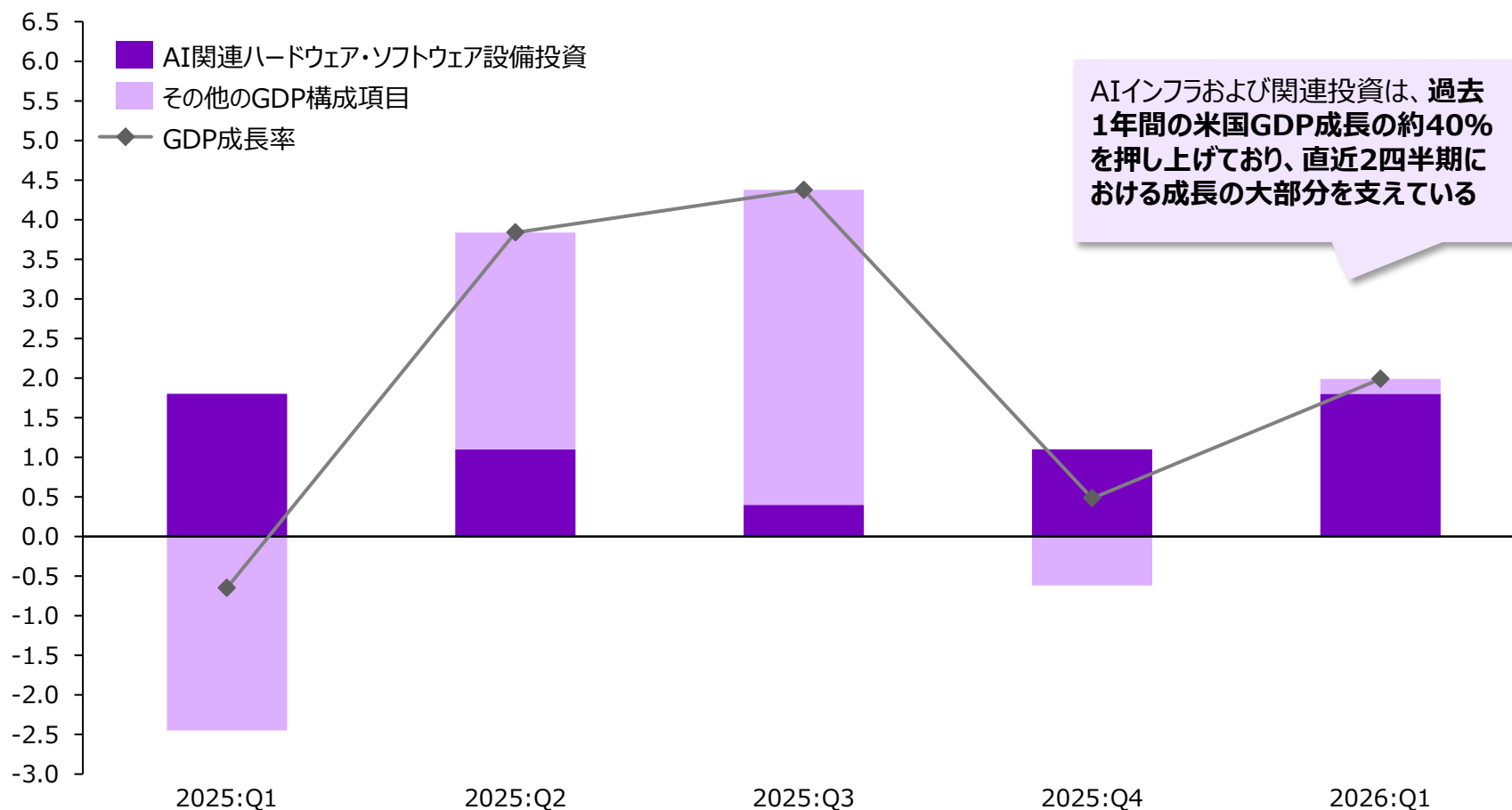
- 高金利の長期化は金融環境を引き締め、借入コストの上昇を通じて、設備投資や借換え判断への圧力を強める
- 消費者および企業の景況感の悪化は、特に消費関連業種や景気敏感業種において裁量的支出の抑制要因となる可能性がある
- 資金調達環境が厳格化する中、企業は資本配分、変革プログラム、および成長投資の優先順位を再評価する必要がある
- スタグフレーションリスクの長期化を踏まえ、財務体質の強化、シナリオプランニング、および生産性向上施策の重要性が一段と高まる

米国では、経済全体に広がる景気減速やエネルギー価格ショック長期化に対する脆弱性を、AI関連投資が覆い隠している状況が続いている

直近の米国GDP成長の構成

AI関連投資がGDP成長を牽引する

前期比年率成長率（GDP全体）および寄与度（%ポイント）



マクロ経済への示唆

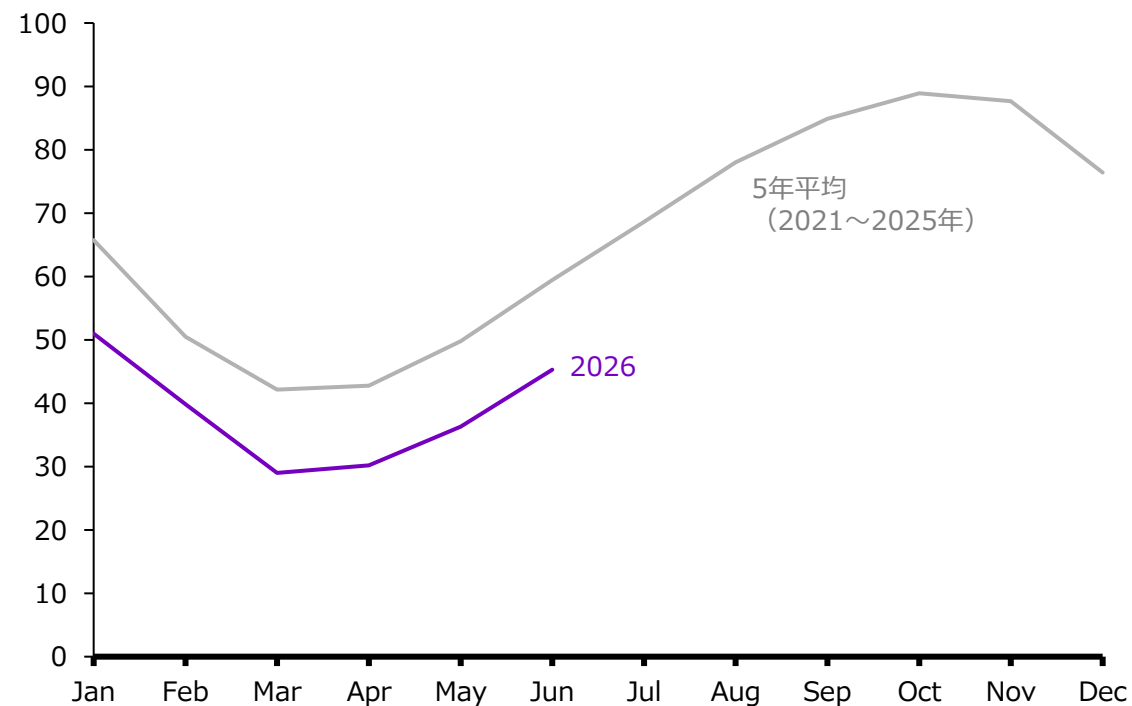
- 経済成長はAI関連分野への集中が一段と進んでいる一方、製造業、個人消費、サービス業を含む幅広い経済活動は引き続き減速している
- 消費関連業種および産業セクターでは、エネルギーコスト上昇、景況感の悪化、金融環境の引き締めによる需要減速を背景に、2026年後半にかけて販売数量および利益率への圧力が強まる可能性が高い
- AIインフラ投資は引き続き半導体、クラウド、デジタルインフラ分野を支えているものの、成長の恩恵は経済の一部の限定的な分野へ集中しつつある
- 企業は需要成長の鈍化、投入コスト上昇、地政学リスクの高まりを前提とした事業計画の検証を進めるとともに、生産性向上およびレジリエンス強化施策を加速させる必要がある

欧州の製造業は、ガス価格の高騰を背景にすでに減速局面に入っている。今後数カ月にはわたるガス在庫の積み増しによりガス価格が高止まりし、製造業を取り巻く逆風環境は継続する可能性がある

ガス価格が欧州製造業に与える影響

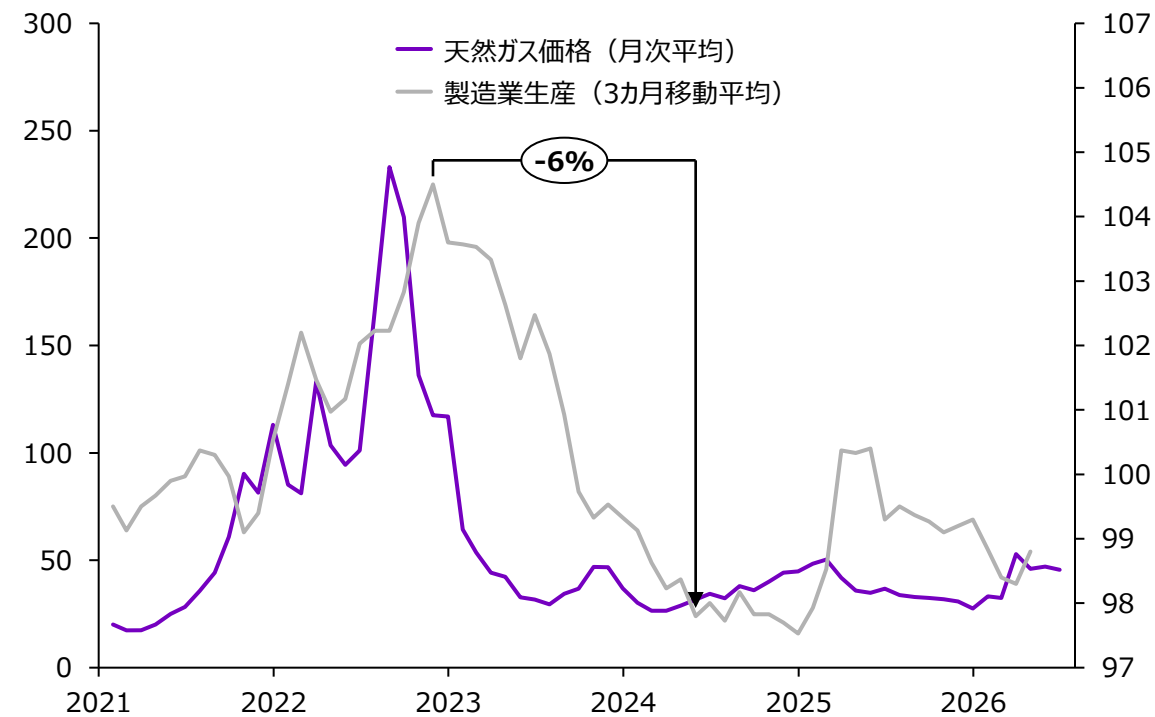
EUのガス貯蔵水準

総貯蔵容量に占める割合



欧州のガス価格と製造業生産の関係

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



欧州製造業に関する主要論点：

- 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により、欧州の製造業生産は約5%減少し、さらに2026年2月以降もすでに1%低下している
- 足元のEUのガス在庫水準は、同時期としては既に過去5年平均を下回っており、海峡の混乱が継続した場合、欧州TTF価格は55~70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損傷の程度および欧州とアジア間のLNG供給を巡る競争状況次第で、ピーク価格が100ユーロ/MWhを超える可能性がある

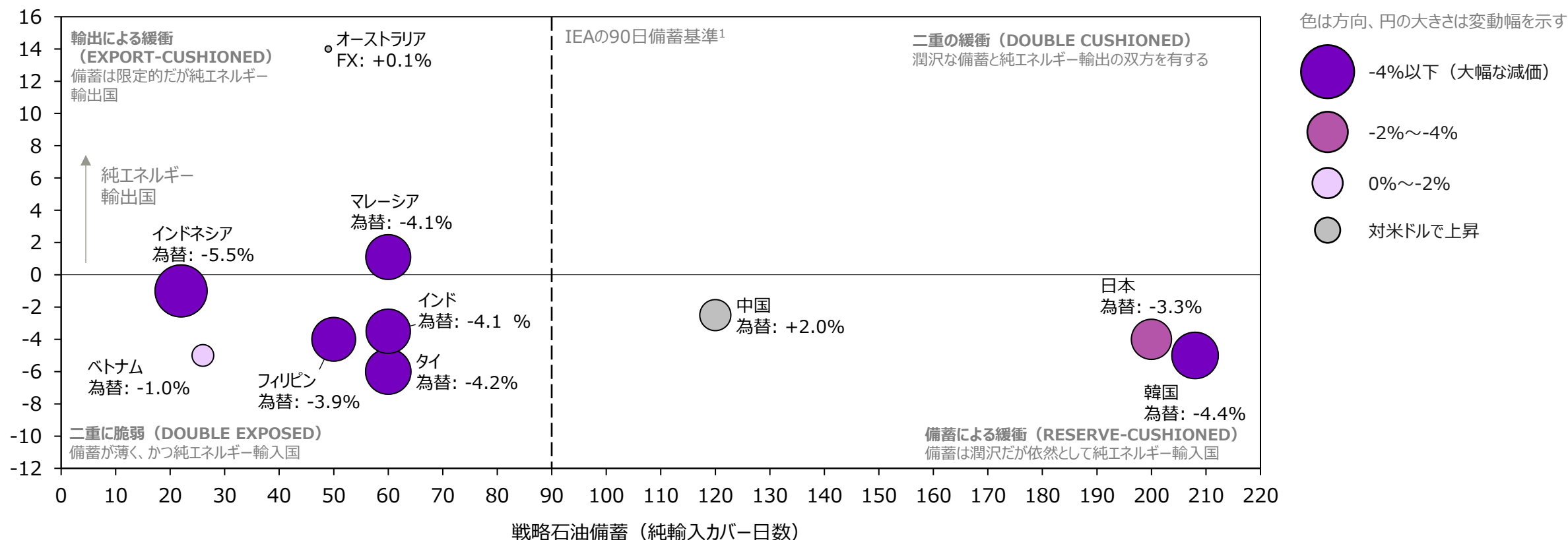
エネルギー輸入依存度が高く、備蓄が限定的なアジア太平洋（APAC）諸国では、通貨への圧力が最も強くなっており、インフレおよび金融リスクを増幅させている

APAC域内における紛争影響の分断

イラン紛争開始以降のAPAC通貨圧力

2026年2月平均水準対比の為替変動率（6月19日時点）

純エネルギー貿易（GDP比）



注記：（1）IEAの90日基準は、IEA加盟国に義務付けられる最低限の緊急石油備蓄水準であり、前年の純輸入量の90日分に相当する。非IEA諸国（中国、インド、ASEAN諸国〔シンガポール除く〕等）には同義務はないが、備蓄十分性の目安として用いられる。
出典：IEA、EIA、世界銀行、Haver Analytics、アクセントチュアストラテジー分析

コスト上昇と需要減速が市場の重しとなる中、旅行、小売、自動車セクターが最も大きな圧力に直面している 業界への影響（1/2）

		ネガティブ影響		中立影響	ポジティブ影響
業界	世界時価総額変化率（2/27以降）	下期見通し		グローバル観点	想定される総合影響
 旅行	-10.0 	ジェット燃料費および迂回運航コストの高止まりが、引き続き収益性を圧迫		燃料費、輸送費、迂回運航に伴う変動の影響を大きく受ける構造	ネガティブ
 小売	-8.0 	低価格帯小売が、プレミアムおよび裁量消費セグメントを上回るパフォーマンスを示す		裁量消費および消費者信頼感の変動に対する感応度が高い	ネガティブ
 自動車	-8.0 	エネルギーコスト、物流コストの上昇および需要減速により、利益率への圧力が継続		資源価格インフレ、半導体供給、グローバルサプライチェーンの分断の影響を受けやすい	ネガティブ
 ヘルスケア	-6.7 	景気変動の影響を受けにくい需要が、安定性を支える		APIおよび医薬品サプライチェーンは依然としてアジアに集中	中立
 天然資源	-6.7 	資源・エネルギー価格の変動が、生産者間の業績格差を引き続き拡大		資源価格および地政学的変動の影響を強く受ける	中立
 消費財	-5.2 	低価格志向（ダウントレーディング）および購買力低下が、販売数量の下押し要因となる見込み		農産物価格、包装コスト、消費者の購買力動向に依存	ネガティブ
 通信・メディア	-4.3 	消費者の弱含みが進む場合、広告および裁量支出の下振れリスクが拡大		広告支出は景気減速および消費者マインド悪化の影響を受けやすい	中立
 銀行 ¹	-4.3 	信用の質の悪化および金融環境の引き締まりが主要リスクとして継続		長期化するスタグフレーション下では、信用の質および資本市場活動が影響を受けやすい	中立
 ライフサイエンス	-4.2 	APIおよびサプライチェーンの混乱リスクは依然として高水準		サプライチェーンの集中および原料・API依存度の高さが継続	中立
 資本市場	-1.7 	取引活動は引き続き下支え要因となる一方、M&Aおよび資本市場活動は鈍化の可能性		短期的には市場ボラティリティが支援要因となるが、デール活動は景気減速の影響を受けやすい	中立

市場はAIおよびインフラのレジリエンスを引き続き評価する一方、消費関連業種やエネルギー多消費産業では事業運営上の圧力が強まっている

業界への示唆（2/2）

		ネガティブ		中立	ポジティブ
業種	世界時価総額変化率（2/27以降）	下期の見通し		グローバルでの観点	想定される総合影響
 公共サービス	N/A	政府は補助金政策と景気減速への対応を両立する必要があり、財政負担が拡大する可能性が高い		景気減速、補助金負担、長期的なスタグフレーションリスクによる財政悪化が懸念される	中立～ネガティブ
 航空宇宙・防衛	-1.2	防衛支出の拡大やNATO関連需要を背景に、堅調な成長が継続する見込み		防衛費の増加や地政学的な再軍備の動きが、中長期的な受注残を支える。	ポジティブ
 ソフトウェア・プラットフォーム	-0.1	AI関連ソフトウェアやクラウド需要は底堅い一方、企業のIT支出はやや鈍化する見込み		企業のIT投資は、AIおよびハイパースケーラー向け投資へ集中する傾向が強まる	中立
 エネルギー	0.5	原油価格が高止まりすれば収益は堅調に推移する一方、市場変動は引き続き大きい		原油・LNG価格や地政学リスクの影響を受けやすいものの、供給制約が収益を下支える	ポジティブ
 化学	2.3	エネルギー価格や原料価格の高止まりが収益性を圧迫する見込み		エネルギー価格や原料価格の高止まりが収益性を圧迫する見込み	ネガティブ
 資本財・産業機械	3.7	設備投資やインフラ関連の受注残は追い風となる一方、製造業の減速が重石となる		製造業の減速、サプライチェーンの分断、設備投資の遅延リスクに直面する	ネガティブ
 公共事業	4.2	AI関連の電力需要は追い風となる一方、燃料コストは高止まりする見込み		輸入燃料への依存度が高く、価格転嫁の柔軟性が限定されることから利益率への圧力が続く	ネガティブ
 保険 ¹	6.1	保険料収入は堅調に推移する一方、保険金支払いや貿易信用リスクは拡大する		貿易信用、輸送、自然災害関連のリスク拡大により、保険金支払いや引受リスクが高まる	中立
 ハイテク	27.4	引き続き底堅く推移する一方、企業のIT投資減速リスクには注意が必要である		AIインフラ需要は堅調であるものの、半導体やエネルギーのサプライチェーンは依然として脆弱性を抱えている	ネガティブ

企業への示唆

03

収束が見込みにくい地政学・経済・技術面の混乱を背景に、ショックの発生頻度が高まっている

ショックの発生間隔は短期化している



これらのショックは景気循環的なものではなく、**構造的なもの**であり、**発生頻度と深刻度の双方が高まっている**もはや問われているのは、次の混乱が発生するかどうかではない。**企業がその発生に備えられているかどうかである**

今回の紛争は、企業がもはや判断を誤ることを許されない3つの論点を浮き彫りにし、長期的かつ構造的なレジリエンスを構築すべき明確な根拠を示している

今回は何が異なるのか

A. 中核的なレジリエンスの必要性

今回の紛争は、あらゆるショックに共通して有効なレジリエンスへの投資の必要性を改めて示している

企業には、ショックの種類を問わず共通して必要となる一定のレジリエンスが求められる（すなわち、紛争時だけでなく、パンデミック時にも必要となる能力である）:

- **サプライチェーン**：サプライヤーネットワークを多層的かつエンドツーエンドで可視化し、部品表（BOM）ベースで構成を把握するとともに、リアルタイムで対応判断を行うコントロールタワー機能が必要となる
- **価格設定**：投入コストの上昇に対応できる、データドリブンかつ統合的な価格設定能力が必要となる
- 今回の中東紛争は、**レジリエンスへの投資を加速すべきことを最も明確に示すシグナルであり、レジリエンスは、あらゆるショックへの対応に有効である**

B. エンドツーエンドの可視性の必要性

企業は、特定のバリューチェーンにどのような影響が及ぶかを迅速に把握する必要がある

多くの企業は、ホルムズ海峡を経由するヘリウムなどの特殊原材料・投入財の供給途絶に不意を突かれた:

- 企業は、サプライヤーネットワークを十分に可視化できておらず、特定の投入財の供給途絶が下流の生産工程にどのような影響を及ぼすかも把握できていないケースが多かった
- **このことは、特定のショックが自社のサプライチェーン、ビジネスモデル、商品構成にどのような影響を及ぼすかについて、企業が個別の情報結び付け、全体像を把握する必要性を改めて示している**
- こうした情報分析力は、基盤となるレジリエンス能力と組み合わせる必要がある

C. 全社的なマインドセットの必要性

危機発生時にのみ対応を発動するのではなく、構造的なレジリエンスを平時から組織に組み込む必要がある

今回の紛争は、複数のレジリエンス領域を同時に機能させる必要がある中で、企業の統合的な対応体制や計画にどのような課題が存在するかを明らかにしている:

- 今回のような紛争に対応するには、サプライチェーン、財務計画、価格設定、シナリオプランニング、顧客対応の各チームが一体となって連携し、損益への影響を抑制する必要がある
- こうしたショックに適切に対応できる企業は、全社横断で業務を遂行し、迅速に対応する能力を備えている
- **したがって、企業はレジリエンスを、統合的な計画と部門横断的な業務遂行を必要とする全社的な対応活動として捉え続けることが重要である**

紛争発生直後の危機対応から、二次的な影響への備えへと重点を移すとともに、レジリエンス強化の機会につなげる

CEOが優先すべきアクション

01

「景気減速局面において、下期の業績目標と市場へのコミットメントをどのように守るか」

- 下期の業績ガイダンスは達成可能か。また、紛争シナリオごとの**想定レンジ**はどの程度か
- **利益率と売上への影響**が最も大きい領域はどこか。また、今後90日間で自社がコントロール可能な施策は何か
- **コスト、価格戦略、キャッシュ**について重点的な対応を実施しているか。それとも従来どおりの運営に留まっているか
- 今回の危機から生まれる**成長機会**を捉え、今すぐ着手すべき施策はあるか

02

「今回の紛争は、中長期の経営戦略の前提をどのように変えるか」

- 3～5年の経営戦略で**前提としてきた環境**のうち、既に成立しなくなったものは何か
- エネルギー安全保障、投資の流れ、地域構造など、自社の事業環境は**一時的ではなく構造的**にどのような変化が生じているか
- 事業計画や投資判断において、適切な水準の**地政学リスク**を織り込めているか
- 現在**まだ織り込めていない**次の地政学リスクは何か。また、それに対して今何をすべきか

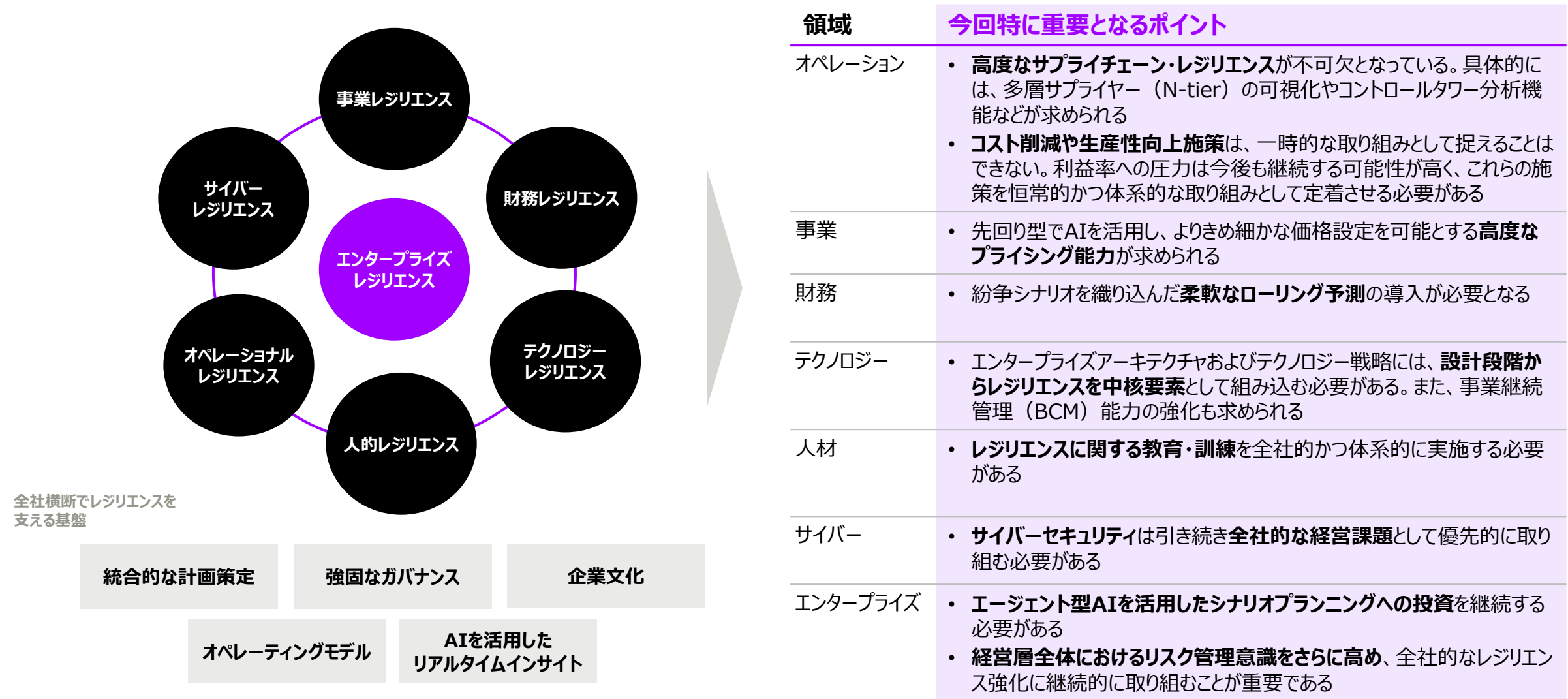
03

「組織全体および取締役会レベルにレジリエンスをどのように組み込むか」

- 取締役会は、自社のレジリエンスの状況を**十分に可視化**できているか。それとも、**問題が発生したときだけ**把握する状態になっていないか
- レジリエンスは、**投資判断や事業運営上の意思決定**に組み込まれているか。それとも依然としてリスク管理機能として扱われているか
- 経営陣および取締役会は、日々の意思決定にレジリエンスを適用できる**能力とマインドセット**を備えているか

アクセンチュアは、レジリエンスをCEOおよび取締役会レベルの最重要課題と位置付けている。レジリエンスは企業活動全体にわたるテーマであり、戦略立案だけでなく日常業務にも組み込まれるべきものと考えられている

レジリエンス領域の統合的な全体像



アクセントチュアのマクロ経済レポートについて

アクセントチュアストラテジーのマクロ経済レポートのクイパビリティは、企業や投資家が、世界経済におけるマクロ経済的・地政学的な変化と、それが企業の戦略計画、投資計画、事業運営のレジリエンス、企業全体の変革にとって何を意味するのかを理解できるようにすることに重点を置くことで、複雑なマクロ経済の動向から、シンプルで実用的な推奨事項を導き出し、価値を生み出すことを目的としています。

このチームは欧州、米国、アジアに拠点を置いており、チームメンバーは政府、投資銀行、資産運用会社、多国間機関、大手企業での勤務経験を持ち、多くの分野にわたるグローバルな視点で問題解決に取り組んでいます。詳しくは、www.accenture.com/macroforesight をご覧ください。

アクセントチュア ストラテジーについて

アクセントチュア ストラテジーは、取締役会、CEO、経営幹部と協力し、AIやデータサイエンスの知見を業界や部門に関する深い専門知識と組み合わせ活用し、成長性、収益性、テクノロジー主導型の変革、合併買収（M&A）、オペレーティング・モデル、サステナビリティなどの最も戦略的なビジネス上の問題を明確化し、それに答えることで、すべてのステークホルダーのために360°バリューを創造しています

アクセントチュアについて

アクセントチュアは、世界をリードする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することで、あらゆる業界のお客様に迅速な価値創出と継続的な変革をもたらす支援をしています。アクセントチュアは、お客様に最も選ばれる変革のパートナーであり続けること、安全かつ広範なAI導入をけん引すること、そして最もお客様志向で、AIにより強化された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。約799,000人の人材が、アクセントチュア独自のアセットやプラットフォーム、プロセス、業界の専門知識、そして強固なエコシステムパートナー企業との連携を結集し、戦略立案から実行、運用に至るまで一貫したソリューションを提供することで、大規模で具体的な成果の創出を実現します。

アクセントチュアは、「リインベンション サービス」を通じて、サイバーセキュリティ、デジタルコア、ファイナンス、インダストリー アンド エンタープライズ、ソング、サプライチェーン アンド エンジニアリング、タレントといった幅広い領域において、AI・データ、業界・業務、およびテクノロジーに関する高度な専門性に基づくサービスを提供します。アクセントチュアは、世界で約9,000のお客様にサービスを提供し、2025年度の売上は約700億米ドルでした。アクセントチュアの詳細は <http://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。



Chris Tomsovic

Global Lead, Macro Foresight
Chris.Tomsovic@Accenture.com



Nick Kojucharov

Americas Lead, Macro Foresight
Nick.Kojucharov@Accenture.com



Terry Hammond

London, UK
Terry.Hammond@Accenture.com



Jane Xu

Frankfurt, Germany
Jane.Xu@Accenture.com



Pablo Gonzalez Alonso

Washington DC, USA
P.A.Gonzalez.Alonso@Accenture.com



Andrew Pince

Singapore
Andrew.Leith.Pince@Accenture.com



＜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

Copyright © 2026 Accenture. All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.

This content is provided for general information purposes only, does not take into account the reader's specific circumstances, and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. This document reflects information available as of the date of publication, and positions may be subject to change. Accenture disclaims, to the fullest extent permitted by applicable law, any and all liability for the accuracy and completeness of the information and for any acts or omissions based on such information. Accenture does not provide legal, regulatory, financial or tax advice. Readers are responsible for obtaining such advice from their own legal counsel or other licensed professionals.

