

レポート

トランプ 2.0 を契機とする経営の不確実性拡大とその対応 ～ディープテック×未来戦略による経営戦略アップデート～

コンサルティング事業本部 イノベーション&インキュベーション部
プリンシパル／ストラテジック・フューチャリスト 木下 祐輔

2025 年から始まった「トランプ 2.0」と称される米国のドナルド・トランプ氏による政権運営は、地政学的リスクや国際経済、サプライチェーンのみならず、社会および産業全体に広範な影響を及ぼす可能性がある。これにより経営の不確実性が一層高まり、経営者は難しい判断を迫られていく。そのような環境下で有用となり得るのが社会課題や技術動向を捉え、未来ビジョンを踏まえた経営戦略を描くことである。そこで本稿では、社会インパクトの大きな革新技術＝いわゆるディープテックの影響洞察を通じた不確実性への対応のあり方について論じる。

1. トランプ 2.0 をトリガーに拡大する“カオス”

2025 年 1 月、トランプ氏が再び米国大統領に就任した。就任直後から、パリ協定・WHO の脱退や、関税引き上げなどの政策を矢継ぎ早に発表し、世界中から注目を集めている。本レポートの執筆時点の 3 月末では、これらの政策の全容や、それによる日本国内の産業および経営への影響の詳細は明らかになっていないものの、広範かつ重大な社会的影響があるのは間違いない。特に、関税政策による産業影響や、地政学的バランスの変化によるグローバル・サプライチェーンの再構築の必要性が懸念される。さらに、反 ESG 的な政策の進行により、これまで拡大してきた ESG 投資の風向きが変化する可能性も指摘されている。近年加速してきた ESG 推進に対する“揺り戻し”であり、長期的には大きなトレンドの変化は少ないとの見方もある。しかし、企業にとっては ESG・サステナビリティをここ数年で企業戦略のコアとして据え続けるかどうかは、慎重な判断が求められている。

さらに、トランプ政権の対中国戦略に影響を与える重大な出来事があった。トランプ就任と同じ 2025 年 1 月、中国の AI 開発会社 DeepSeek が、高性能な AI を低コストで開発し、いわゆるレガシー系の関連株が軒並み急落し、世界に衝撃を与えた。いわゆる“DeepSeek ショック”である。DeepSeek のその後のインパクトとして、開発プロセスにおける不正疑惑が取り沙汰されているが、真に考慮すべきなのは、「既存の生成 AI を“蒸留”して、別の AI が作られた」という点である。この点に着目すると、2045 年ごろの到来が想定されていた「シンギュラリティ」（シンギュラリティ：技術的特異点）の兆しとも解釈できる。この動きが中国で発生したことに対し、AI 規制を緩和し国策として生成 AI 強化を目指すトランプ政権は一定の評価を示した。一方で、ChatGPT で知られる OpenAI を含むテクノロジー企業にとっては、大きな脅威になっている。こうした動きは、地政学的バランスも変化を及ぼす要因と指摘されている。また投資の観点でも、これまで有望とされてきた AI・DX 分野であっても、これまでのような多額の投資を投じるべきか不確実性が高まっている。

これだけでも“カオス”な状況と言えるが、根深い問題や明確な答えが見えていない要因は、他にも多数存在

する(図表 1)。前述のように、トランプ 2.0 による直接的な影響として、ESG やサステナビリティ、AI・DX に対する投資戦略に不確実性が生じている。企業がこれらの不確実性をひもとく際には、社会・産業への広範な影響を考慮する必要がある。そのため、図表 1 に示すような急性的・慢性的な要因を同時にひもときながら、経営の意思決定をする必要が出てくる。

【図表 1】経営の不確実性を引き起こす要因(一例)

急性的な 要因	トランプ 2.0	自国第一主義を掲げ、関税政策だけでなく反 ESG 政策により、日本国内の輸出産業や投資動向の先行きが不透明となる
	DeepSeek ショック	米中の緊張はさらに高まり、シンギュラリティの兆しも見えつつある
慢性的な 要因	円安・インフレ・金利	デフレ・低金利を前提とした経営・事業が成り立たなくなる
	気候変動の進行	気候変動は進行し、2024 年時点の世界平均気温は、パリ協定努力目標の 1.5℃を超過し、緩和策に限界が見えつつある
	生活者の“動物化”	スマホや便利なサービス、さらには生成 AI に慣れ、人によっては思考力・判断力の低下が懸念される
	戦争・災害リスク	世界的には地政学的な緊張の高まりにより紛争リスクが増し、国内では南海トラフを含めた災害リスクが高まっている
	ディープテック	人間拡張や量子、核融合、バイオ技術など、人間や物質のポテンシャルを引き出す技術が進展している

(出所) 当社作成

2. 経営における不確実性の高まりと不確実性ひもときの重要性

2020 年、新型コロナウイルス感染症(以下、コロナ)のパンデミックにより、“世界がカオスに陥った”のは記憶に新しい。当時は「ニューノーマル」、「ソーシャルディスタンス」など、新たな言葉が次々と生まれ、企業や社会はアフターコロナの洞察を通じ、不確実性と戦ってきた。日本国内でもさまざまな可能性や混乱が語られたが、2023 年 5 月、コロナの「5 類」移行で一連のカオスが終息し、その後、2 つの重要な概念が定着した。それは DX(デジタルトランスフォーメーション)と GX(グリーントランスフォーメーション:脱炭素)である。DX・GX は世界中の企業にとって主要な経営アジェンダとなり、多額の投資が進められた。この時期の企業戦略の大半は DX と GX で構成されると言っても良いほどで、経営における不確実性は極めて縮小した。

一方で、コロナ禍に突入する前は「不確実性の時代」と言われており、VUCA という言葉も流行った。(VUCA: Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った言葉)。AI・IoT といったデジタル技術が脚光を浴び、自動車産業においては、MaaS やモビリティサービスなど「100 年に一度の改革」と語られ、いわゆるバズワードも数多く生み出された。経営における意思決定でも、これらのバズワードをひもとき、未来洞察の力が重要になっていた(図表 2 参照)。

【図表 2】経営における不確実性の変遷

～2020年頃	2020～2025年	2025年以降
✓ さまざまなデジタル技術が登場し、 不確実性が拡大 ✓ 課題が曖昧。“VUCA”流行 	✓ コロナパンデミックが発生し、その終息後は 不確実性が縮小 ✓ 取り組むべき課題が 明確化 	✓ 不確実性が再び拡大 ・ トランプ2.0とESG離れ ・ DeepSeekショック ・ ゼロ成長・インフレ・金利ありの社会へ移行 ・ 気候変動の進行 ・ 生活者の“動物化” ・ 戦争・災害リスク ・ ディープテック（人間拡張、量子、核融合、宇宙など） ・ . . .

(出所) 当社作成

翻って現在は、トランプ 2.0 をきっかけに不確実性が再び拡大しつつある。今後の経営意思決定においては、VUCA の時代のように、いかに不確実性をひもとき、真の課題を見極めるかが重要となる。その中でよりどころとなる 1 つの視点が「社会を一変しうる革新技術＝ディープテック」の動向である。人類は長い歴史の中で、幾多の困難に打ち勝つため、技術開発や発明を繰り返してきた。歴史を振り返ると、人類が夢見てきた未来像には一定の一貫性があり、さらに現段階もその道の途上にある。従って、ディープテックの未来を洞察することは、蓋然性の高い未来像を導き出す手段であり、不確実性を打破する指針となり得る(図表 3 参照)。本レポートでは、そうした不確実性をひもとく視点として、ディープテックの切り開く未来社会の洞察に焦点を当てて論じていく。

【図表 3】“人類が夢見る未来”とディープテック

世の中の課題を解決しうる技術の方向性（＝“人類が夢見る未来”）			過去事例
空間・時間の制覇	1 未踏の地進出	■ 次なる居住可能な地を求め、宇宙/惑星、深海、大深度地中などに対する学問としての理解と、未開拓地としての踏破 ・ 例) 宇宙、海洋領域が目指す世界	■ 衛星・探査機 ■ アポロ計画など
	2 距離・時間短縮	■ 一定の距離を瞬間移動、または途方もない距離を短時間で移動できる能力を獲得 ・ 例) 自動車、航空領域が目指す世界 ・ 例) 携帯電話も該当	■ 蒸気機関 ■ 航空機 ■ 携帯電話など
心身・物質の制御	3 不老不死	■ 老化を止め、どんな病気・怪我も治癒でき、永遠の命を獲得 ・ 例) 医療、ヘルスケア領域が目指す世界（再生医療や人間拡張などを含む）	■ バイオテクノロジーなど
	4 物質合成	■ モノやエネルギーを自由に変換し、活用できる能力を獲得 ・ 例) エネルギー、材料・製造領域が目指す世界（模造食品も含む）	■ 電力 ■ 大量生産など
リアル世界・仮想世界の管理・創造	5 リアル世界の予測・制御	■ リアル世界の自然（例：災害・公害など）や社会の仕組み（例：自動運転シティ・自動化工場など）すべてについて、事前に予測し、制御・自動化・合理化する能力の獲得 ・ 例) ロボット、AI、IoTなどの領域が目指す世界	■ コンピュータなど
	6 仮想世界創造・意識送り込み	■ システム上の仮想世界を構築・創造し、生体・脳とリンクさせ、意識をその世界に送り込み、苦難の多いリアル世界とは一線を画した“新世界”を創造する能力を獲得 ・ 例) XR、メタバース/デジタルツイン領域が目指す世界	■ インターネットなど

(出所) 当社作成

3. ディープテックの切り開く未来社会

社会へのインパクトが極めて大きく、足元の重要課題になっているディープテックの代表格は「生成 AI」である。先程述べた VUCA の時代に、未来洞察として「2030 年、人々の生活や仕事は、AI アシスタントのアドバイスの下、最適な行動が実現できる」といったビジョンが語られていたが、それがまさに「生成 AI」によって現実のものとなりつつある。

実際のところ、直近 20 年の社会・産業革新の立役者となった主たるディープテックは「デジタル技術」である。大量の情報処理を実現するコンピュータ技術、その情報を瞬時に離れた場所に共有するインターネット技術の発展と、それらが PC やスマートフォンを含めたエッジデバイスを通じて産業や生活に浸透したことで、現在の社会・産業の基盤が築かれた。「1990 年代にマイクロソフト創設者であるビル・ゲイツの思い描いた未来が、今、まさに実現している」とも言われている。また冒頭で取り上げた「2030 年未来洞察」のビジョンも、ひもといてみるとほとんどが「デジタル技術」の波及によるものである。つまり、「デジタル技術」はそれだけ社会へ与えるインパクトが大きかったと言える。

裏を返せば、現時点で「デジタル技術」以外の他領域のディープテックの波及に関する考察や洞察には、まだ大きな余地が残されている。他領域のディープテックの可能性を考察・洞察することで、前述した「デジタル技術」がもたらした社会・経済的なインパクトが期待できる。本レポートでは社会インパクトが期待される 5 つのディープテック技術領域について、簡単に紹介する。

1. 人間拡張・ヒューマントランスフォーメーション(HX)

- アシストスーツのような身体能力を拡張する技術に加え、動作・感覚・感情のデジタル化や、脳科学を含めたメタバースへの没入などを含めた広範な概念。さらに生体・バイオテクノロジーとも融合が期待される
- 人間の物理的な限界を超えた能力の獲得により、ヘルスケアや死に関する概念を変える可能性を持つ

2. 量子デバイス

- 半導体も広義には量子デバイスに含まれ、特殊な材料(トポロジカル材料など)を活用した光電融合技術(フォトニック結晶など)やスピントロニクスデバイス開発が期待される
- 特に、スピントロニクスはデバイスの劇的な省電力・小型化を可能にし、環境発電(エナジーハーベスティング)と組み合わせることで、電源フリーな機器やインフラ開発が期待できる

3. 量子コンピュータ

- 組み合わせ最適化問題に加え、量子化学計算、量子暗号へも応用が進んでいる
- 量子ビットの誤り訂正技術の高度化により、汎用量子コンピュータの開発も期待される
- 特に、量子化学計算は物性特性のデータシミュレーションを通じて材料開発を行う、いわゆるマテリアルズ・インフォマティクスへの活用が期待される。これにより新材料開発や創薬への活用が進む

4. 核融合

- 海水から取り出す無尽蔵な燃料を用いた高効率かつ安全性の高い核融合発電の商用化に向け、国

際プロジェクトである ITER や、原型炉の計画が進んでいる

- 副次効果として、プラズマ方式、レーザー方式など、高度な要素技術の他業界（防衛、医療など）への波及も期待される

5. 宇宙環境

- 今後の宇宙ステーションや月面基地の開発に伴い、宇宙空間や月面での有人活動においてリスクになるデブリ、宇宙天気（太陽フレア・放射線など）の可視化・予測技術の重要性が高まる
- デブリや放射線リスクは宇宙天気予報が重要であり、2025 年は太陽活動の活発な時期に当たる。そのため、宇宙天気による影響回避に向けた検討や実証実験が盛んに行われる可能性もある（レポートリンク：https://www.murc.jp/library/report/cr_230928/）

【図表 4】社会インパクトが期待されるディープテック例

	テーマ	期待される社会インパクト
1	人間拡張	人間の物理的な限界を超えた能力獲得や、存在自体のデジタル化・ロボティクス化により、ヘルスケアや死に関する概念が変わる可能性がある
2	量子デバイス	スピントロニクスなどによる劇的な省電力・小型化の他、電源接続が不要な機器・インフラ開発も期待できる
3	量子コンピュータ	物性のデータシミュレーションを通じて新材料開発や創薬を行う、いわゆるマテリアルズ・インフォマティクスへの活用が期待される
4	核融合	長期的には無尽蔵なエネルギーとして期待されるが、副次効果として高度な要素技術の他業界（防衛、医療など）への波及も期待できる
5	宇宙環境	太陽フレア・宇宙天気予報を活用したデブリ・放射線回避により、宇宙開発・有人活動をアシストする

（出所）当社作成

4. 不確実性に対する企業の対応のあり方

前述のように、ディープテックが切り開く未来社会を洞察することは、経営における不確実性をひもとく有効な手法になり得る。そして、その洞察を経営の意思決定に生かすためには、自社への影響を多角的に考察し、自社の戦略的な示唆を導き出すことが必要である。以下では、そのための実践的なアプローチやプロセスを論じる。なお、このプロセスは、本レポートで論じたディープテックに限らず、他の不確実性のドライバーでも有効となる。

● Step1 ドライバーごとに波及効果を洞察

- 各々のディープテックを不確実性ドライバーと位置付けた場合、当該ディープテック領域の構成要素や機能が社会に与えるインパクトについて、インサイトを導出し、俯瞰的な波及効果を考察することで、ディープテックの切り開く未来社会を洞察できる
- 同様のプロセスでまた、ディープテック以外の不確実性ドライバーも洞察できる。例えば、気候変動の進行を対象とする場合でも、その個別影響からインサイトを導出し、波及効果を考察することで未来社会を洞察できる（他レポートのリンク https://www.murc.jp/library/report/cr_210820/）

● Step2 重点課題を特定

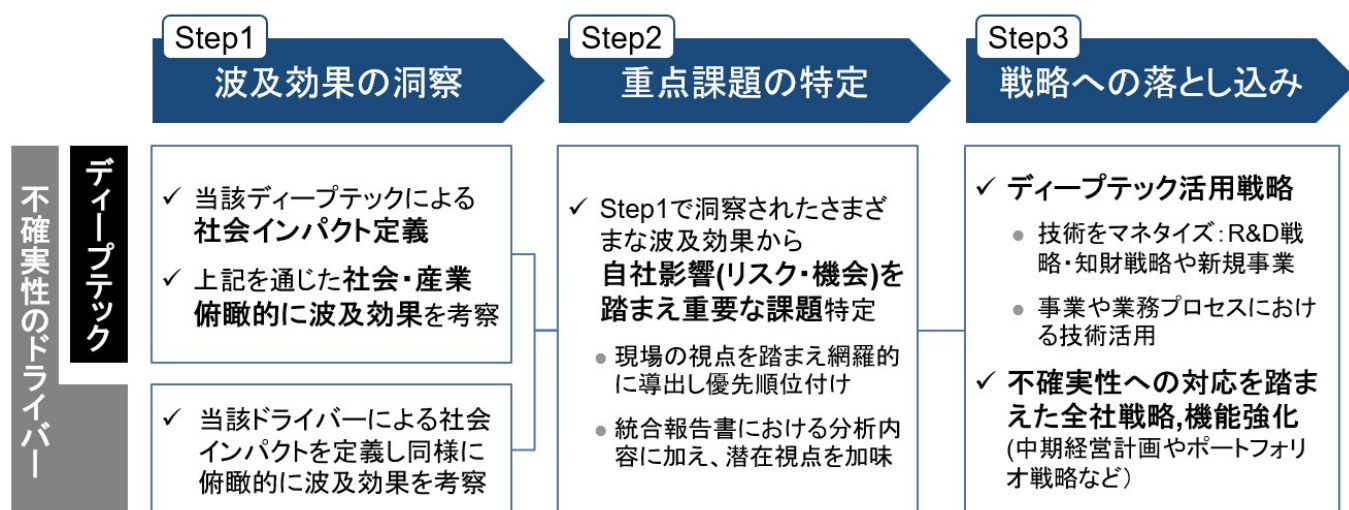
- 社会・産業に与える波及効果に対して、自社への影響を考察する
- 統合報告書などでもリスクと機会の分析に加え、既存事業や業務の延長線には存在しない潜在的な影響を加味することが重要である

● Step3 戦略への落とし込み

- ディープテック領域であれば、直接的なマネタイズに向けた R&D 戦略や知財戦略や新規事業戦略に落とし込む。また、既存事業や業務プロセスにおける技術導入・活用方針にも落とし込める
- また、ディープテック以外の他の不確実性ドライバーも含め、全社戦略(中期経営計画やポートフォリオ戦略など)、全社機能強化につなげることも重要である

このようなプロセスは本来、経営層や経営企画部門が担うべきものである。しかし、ディープテックに関しては R&D 戦略企画が、他ドライバーも含めると社内インテリジェンス(社内シンクタンク)機能が、担うケースも増えてきている。すなわち、既存事業・業務の延長ではなく、非連続的な変化を客観的に捉えられる社内機能の育成が、今後の企業経営において重要となる。

【図表 5】不確実性の対応ステップ



(出所) 当社作成

5. 不確実性と対峙するための心構え

ここまで不確実性の高まりとそれに対応する方向性について論じてきた。しかし、一番重要なのは「不確実性の存在そのものを認識すること」である。平たく言えば、「今現在正しいとされていることが、来年・再来年は正しいとは言えない状況が増えていく」という前提を常に意識することが企業経営において重要となる。現在はトランプ 2.0 をきっかけとして着目したが、実際は不確実性の要因は複合的に作用し、それによって企業経営の難易度が増していく。今後の経営や施策の意思決定に際しては、“不確実性をいかにひもといていくか”が鍵となる。

【関連サービス】

[未来予測・バックキャスト・新産業戦略コンサルティング支援](#)

[三菱 UFJリサーチ&コンサルティング \(MURC\) が取り組む「未来社会デザイン」](#)

[気候変動適応に関する未来社会デザイン・コンサルティングサービス](#)

【関連レポート・コラム】

[太陽フレア・宇宙天気を踏まえたレジリエンス戦略](#)

[ポスト温暖化の未来予測](#)

[気候変動への“適応”に向けて企業のとるべき戦略](#)

[気候変動適応・防災高度化に向けた未来社会デザイン](#)

【参考文献】

i フランクリン・テンプレトン・ジャパン「トランプ政権発足後の経済政策と市場環境の整理」

https://www.franklintempleton.co.jp/market_info/us/letter/28104.html/ (2025 年 4 月 1 日最終アクセス)

ii 帝国データバンク「第 2 次トランプ政権による日本経済への影響調査」

<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250117-trump/> (2025 年 4 月 1 日最終アクセス)

iii The Atlantic “Bill Gates: More Profit Than Prophet”

<https://www.theatlantic.com/business/archive/2010/05/bill-gates-more-profit-than-prophet/56982/> (最終確認日: 2025 年 4 月 1 日)

iv 科学技術振興機構 研究開発戦略センター「研究開発の俯瞰報告書(2023-24 年)」

<https://www.jst.go.jp/crds/report/CRDS-FY2022-TOP.html> (最終確認日: 2025 年 4 月 1 日)

iv 科学技術・学術政策研究所「科学技術予測・科学技術動向」

<https://www.nistep.go.jp/research/science-and-technology-foresight-and-science-and-technology-trends> (最終確認日: 2025 年 4 月 1 日)

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所: 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。