

4

APRIL
2026

国際協力銀行
広報誌

Japan
Bank for
International
Cooperation

JBIC Today

日本の力を、世界のために。

分析と現場から見た
国際情勢

不確実な世界と向き合う

地経学リスク時代の
企業戦略

CORPORATE STRATEGY AMID
GEOECONOMIC RISKS



地経学リスク時代の企業戦略

地政学と経済、安全保障が密接に絡み合う中、企業の海外事業や投資判断は、かつてない不確実性の下に置かれている。本号の特集では、国際政治学者・鈴木一人さんと国際協力銀行（JBIC）常務取締役による対談を皮切りに、欧州の専門家による解説やJBICの調査部長と外国審査部長の分析、そしてアジアの現場での取り組みを通じて、地政学・地経学リスクをどう捉えていくのかを多角的に読み解く。



地経学研究所長
東京大学公共政策大学院教授

JBIC 常務取締役

鈴木一人さん

菊池洋

SUZUKI Kazuto

北海道大学公共政策大学院教授、米プリンストン大学国際地域研究所客員研究員、国連安保理イラン制裁専門家パネル委員などを経て、2020年から東京大学公共政策大学院教授、22年から地経学研究所長。英国サセックス大学大学院ヨーロッパ研究所博士課程修了

KIKUCHI Yo

1991年、日本輸出入銀行（現 JBIC）に入行。初代調査部長、経営企画部人事室長、審査・リスク管理部門長、企画部門長などを歴任し、2024年6月より常務取締役を務めている。リスク管理や企画運営の豊富な経験を生かし、経営全般の統括に従事している

POINT 地政学・地経学とは？
地政学とは、地理的条件や資源配置が国家間のパワーや安全保障にどのような影響を及ぼすかを分析する考え方。近年は、関税、資源、技術、サプライチェーンなどの経済的手段が国家間対立の「武器」として用いられるようになり、経済安全保障の視点を組み込んだ「地経学」が注目されている。国家戦略だけでなく、企業の投資判断や事業戦略にも直結する重要な視座となっている。

菊池 ▶現場の視点から見ても、経済の依存関係に付随するリスクが、経営課題の最優先事項になっていると痛感します。冷戦後の約30年間、企業はグローバル化を「リスクフリーな前提」として、経済合理性のみで判断してきました。2001年の中国の世界貿易機関（WTO）加盟を象徴として、世界は自由貿易体制をベースに最適化していけばよかった。コスト効率を徹底的に追求することが「勝ち筋」だったのです。

国際的なルールが機能し、自由貿易が続くという「土台」の上に経営判断を積み上げることができました。経営者は採算性や技術、法律面を考えればよく、国際情勢は一種の「定数」として扱うことができたわけです。しかし今、その土台自体が揺らいでいます。一言で言えば、「サプライチェーンの考え方の変化」です。安さよりも「安全性」を考えなければならない。これが経営判断の根幹を揺さぶっています。

鈴木 ▶これほど地経学が注目されるのも、かつての「政治と経済の分離」というルールが崩壊したからです。以前は自然災害やテロといった「不可抗力のリスク」に対応すればよかったのですが、今は「ルールを無視した経済的威圧」が、政治の道具として戦略的に使われています。

自由貿易が進めば進むほど国際分業が発



レアアースのような希少資源を巡る供給網は、今や国家間のパワーバランスを左右する戦略領域だ

対談 | 分断の時代を越えて ——企業投資の新基準とは

ルールに基づいた自由貿易という前提が崩れつつある。こうした変化は、海外でビジネスを展開する日本企業にとっても無関係ではられない。地経学研究所長の鈴木一人さんと、JBIC常務取締役の菊池 洋との対談を通して、大きく変わりつつある世界の中で、日本や日本企業が生き残る道を地政学・地経学の観点から探る。

❖ **経済を「最強の武器」に変える
地経学が揺さぶるサプライチェーン**

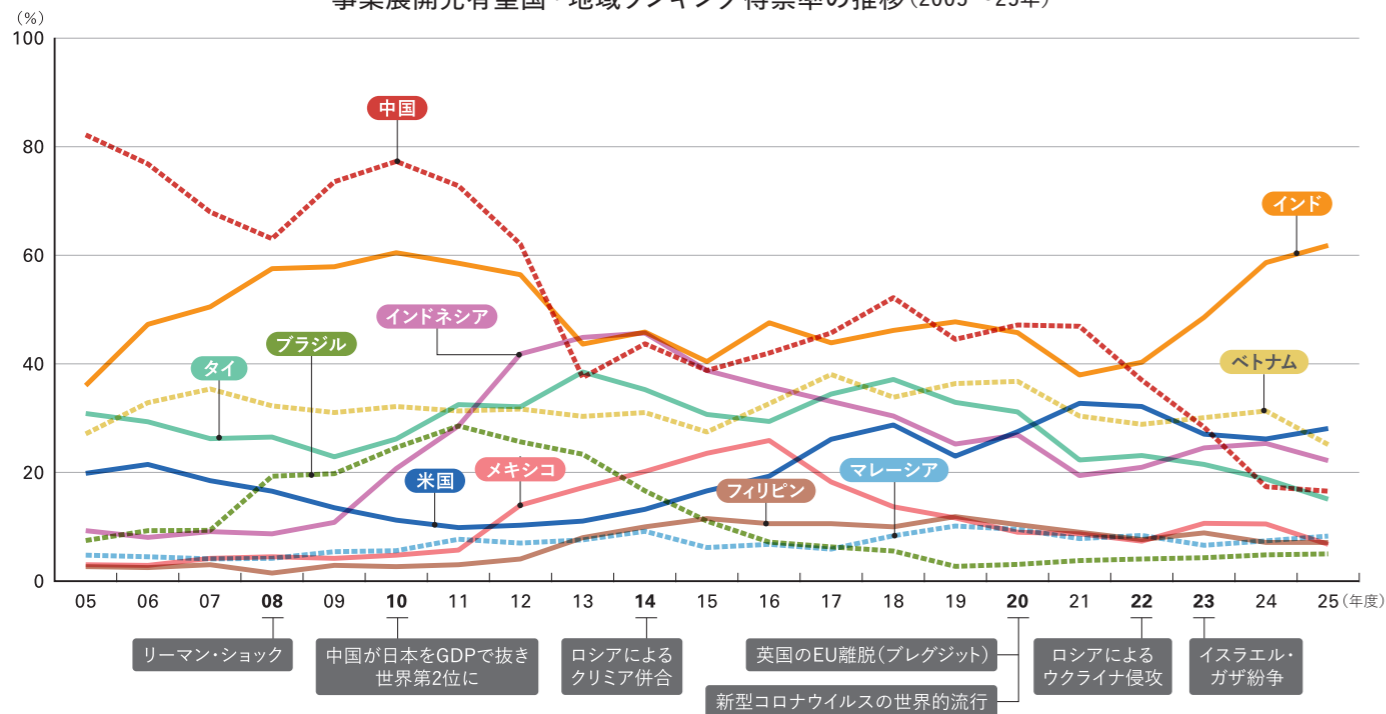
鈴木 ▶まず、私たちが立っている土俵を整理しましょう。伝統的な「地政学」は、地理的条件が国家間のパワー、特に軍事力による勢力争いにどう影響するかを分析する枠組みです。日本のように周囲を海に囲まれた島国は、外敵の侵入を直接受けにくい「海洋国家」であり、一方でロシアやドイツは、隣接する国々へ同心円状に勢力圏を広げようとする「大陸国家」である、とい

った分析になります。それに対して、近年重要性を増している「地経学」は、その軍事力を「経済的手段」に置き換えたものです。そのパワーの源泉を軍事力ではなく、経済的な「不可欠性（他が代替できないものを持っていること）」に求めます。例えば、「特定の国しか持たない希少資源」や「代替不可能な技術」を握っていることが、他国を依存させ、それを武器として政治的目的のために使われる。典型的な事例が、中国によるレアアースの供給網です。これを事実上独占し、他国が依存

している状態を逆手に取っています。また、米国による同盟国を含むあらゆる国を対象とした一方的な関税措置も、相手国が自国の巨大市場に依存しているという弱みを突いた、地経学的手法と言えるでしょう。こうした状況に対抗するには、他国への依存を減らし、自国の「戦略的自律性」を高める動きが必要となってきます。経済的な「チョークポイント（供給網の結節点）」を握る力関係を分析し、「不可欠性」と「自立」のせめぎ合いを考えることが、地経学の核心部分となります。



事業展開先有望国・地域ランキング得票率の推移 (2005～25年)



事業展開先有望国・地域ランキングは、回答企業に中期的(今後3年程度)に有望と考える事業展開先国名を最大5つ挙げてもらい順位にしたもの

達し、各国は他国への依存度を高めました。平時であればリスクフリーな効率化ですが、ひとたび特定の国がその「独占的地位」を政治の道具として使うことに目覚めると、経済は「最強の武器」に変わります。WTOの紛争解決機能がまひしている現状では、経済大国がそのパワーを武器化する誘因がかつてないほど高まっているのです。これがルールに基づかない「エコノミック・ステイトクラフト(経済的手段による国益の追求)」の時代です。

「政冷経熱」モデルの終焉 調達先の多角化を長期スパンで

菊池 ▶ 日本企業も、この変化に敏感に反応しています。象徴的なのが、対中感情の変化と投資先のシフトです。かつては「政冷経熱」という言葉があり、政治が悪くても経済は別物だという、ある種の楽観的な期待がありました。しかし、2010年に中国のGDPが日本を抜いたあたりから、その前提が成り立たなくなりました。政治が冷

え込めば、経済もダイレクトに冷え込む。それが今の常態です。

JBICが毎年実施している企業アンケート調査「わが国企業の海外事業展開に関する調査報告(GLOBE)」を見ても、興味深い動きが表れています。以前は中国が圧倒的な人気を誇り、事業展開先有望国・地域ランキングでも長年1位か2位を占めていました。それが23年の調査では3位に後退し、さらに24年には過去最低の6位となりました。最新の25年調査では5位に戻ったものの、日本企業の調達・販売先の多角化の傾向は、すでに定着しつつあります。

直近では、北米、すなわちUSMCA(米国・メキシコ・カナダ協定、旧NAFTA)圏への関心が高まりました。バイデン前米政権の発足当初には、「メキシコ経由で再び自由貿易ができるのではないか」という期待が一時的に広がったためです。しかし、25年のトランプ第2期政権の始動を経て、そうした見方は次第に後退しました。時間が経つにつれ、米国の人気上昇一方で、メキシコの人気が低下するという動きが見られています。その結果、米国本国への投資シフトがより鮮明になった形です。日本企業も米中対立の長期化を見据え、「かつての良い時代には戻らない」との認識を

強め、より直接的に米国市場への投資に舵を切る傾向が表れています。

鈴木 ▶ 私はこれを「根拠のない楽観の終焉」と呼んでいます。バイデン政権は1期目のトランプ政権の政策を否定するどころか、むしろ強化した内容で私自身は「トランプ1.5政権」と表現しています。環太平洋パートナーシップ(TPP)協定に復帰することもなく、対中半導体規制も一段と強化しました。米国民の間に「中産階級を守るための通商政策」という強いコンセンサスがある以上、大統領が誰であろうとこの地経学的な流れは止まらないでしょう。日本企業はそれを前提に「リスクのポートフォリオ」を組み直しているように見えます。

日本企業には、ユニークな特徴があります。通常、たとえ政府が「地経学リスクがあるから中国依存を減らせ」と号令をかけても、企業は「安い方が利益が出る」と合理的に抵抗するものです。しかし、日本企業は総じてリスク認識が高く、政府が動く前に先回りして調達先の多角化を進めようとしています。経済合理性だけを見れば、あえてコストの高い代替先を選ぶのは「損」に見えるかもしれませんが、それでも日本の経営者は、地経学リスクを回避するために、自らコストを負担し、リスクポートフォリ

オを組み替えている。これは、短期的な四半期決算を重視しがちな欧米企業とは対照的な、長期スパンの視点と言えるでしょう。菊池 ▶ それは同時に、「低成長の国内市場」という別のリスクの裏返しでもあります。確かに国内での完結で地経学リスクは低減するでしょう。しかしその一方で、市場規模の制約に直面します。実際、今、日本企業は海外売上高比率40%超という過去最高水準を維持しています。結局、「国内に戻れば安全だが成長は望めない。海外に出れば成長はあるが地経学リスクがある」。この2つの制約のはざまに、日本企業は判断を迫られています。その際、これまでの効率性一辺倒から、多少のコスト増という平時の痛みを受け入れてでも、有事の断絶を防ぐ、いわば地経学的な「保険」をかけるフェーズに入っているのです。

インドという複雑なフロンティア 「地経学的ハブ」にできるか

菊池 ▶ サプライチェーンの「多元化」先として、近年よく名前が挙がるのがインドです。GLOBEでも、事業展開先有望国・地域ランキングで中国と長年トップ争いを続け、22年以降は4年連続で1位となっています。その潜在力は誰もが認めるところでしょう。ただ、実務の現場では「期待は大きいですが、ビジネス上の課題も多い」というジレンマも根強くあります。

鈴木 ▶ インドは本当に独特な国です。インフラ面の課題に加え、連邦と州で異なる制度や規制の解釈、官僚主義や「組織」より「個人」が前に出やすい文化。日本的なチームプレーを前提に進出すると、思わぬところでつまづきます。一方で、モディ政権は米国ともロシアとも関係を保ち、中国とは緊張を抱えつつバランスを取るという、極めて柔軟な外交を展開しています。この複雑さそのものが、インドの地経学的な強みでもあります。

この「バランス外交」の国をハブに据えることは、日本企業にとって大きな挑戦です。ただ、インドで成功している企業には共通点があります。インドの空調市場で存在感を持つダイキン工業や、乗用車市場で約4割を占めるスズキ(マルチ・スズキ・インド)は、現地で徹底的に鍛えられ

ることをいっていません。彼らが口をそろえて言うのは、「インドで通用する製品やコスト感覚を身につければ、アフリカや中東でも戦える」という点です。インドを単なる市場と見るのか、それともグローバルな「地経学的ハブ」や「鍛錬の場」と位置づけるのか。その戦略眼が、今後の海外展開の明暗を分けるでしょう。

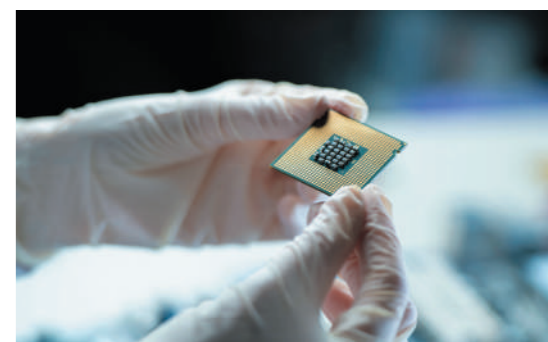
「不可欠性」を磨く 経済安全保障という戦略

鈴木 ▶ トランプ政権がグリーンランドに強い関心を示すのは、そこに戦略的資源が存在し、それが対中依存を克服する手段となり得るからです。今や、地経学と安全保障はコインの表裏です。そう考えれば、JBICのファイナンスも単なる経済支援ではなく、日本の経済安全保障を下支えする役割を担うべき存在です。

菊池 ▶ 私たちも、その責任を強く意識しています。地経学リスクが安全保障と一体化する中で、JBICの役割は「社会課題解決」にとどまりません。優先度が上がっているのは、サプライチェーンの強靱化です。例えば、チリでの銅鉱山開発やブラジル国営石油会社との脱炭素案件への融資は、重要資源の確保につながります。また、半導体業界においても、日本企業の国際競争力の維持・向上に必要な海外投資などを支援しています。いずれも、資源・技術・供給網という日本の脆弱性に直結する領域を意識したものです。

これからは、単に価値観が近い「同志国」であるだけでなく、「利益を共有できる関係かどうか」が問われます。ウズベキスタンの太陽光発電や、エクアドルの港湾コンテナクレーンへの融資は、電力不足や物流改善といった相手国の切実な課題に応えることで、「日本は不可欠なパートナーだ」と認識してもらい狙いがあります。地理的に離れていても、「日本がいないと困る」という存在になることが、結果的に日本の安全保障につながります。

鈴木 ▶ その際に重要なのが、戦略的「透明性」です。地経学の時代には、純粋な経済投資であっても、一部の国の対外的な宣伝によって、政治的意図があると色づけされがちです。だからこそ、日本がなぜその国



半導体は経済と安全保障が交差する最前線。技術力、投資先、供給体制の選択が、企業と国家の競争力を大きく左右する

に投資するのか、善意だけでなく戦略的な重要性や利益の一致を明確に語る必要があります。その方が、かえって信頼を得やすいのです。

菊池 ▶ ASEANも同様です。日本側には、長年の平和的な経済外交の積み重ねを理由に、相手国は「親日的であるはず」という前提意識がありました。しかし今、ASEAN各国は中国の巨額投資と米国の安全保障の間でシビアに立ち位置を見極めています。日本というだけで歓迎される時代は終わりました。先人の積み上げた日本への信頼を基盤にしつつも、それに甘えずに、真に重要な課題に対し、日本にしかできない技術と解決策でその国の成長に深く関与していくことが不可欠です。

鈴木 ▶ 資源国ではない日本が、石油や食料で世界を支配することはできません。しかし、半導体材料、工作機械、航空機用炭素繊維など、「日本がいないと困る」分野は確かに存在します。特定の国に効く、こうしたチョークポイントをどれだけ戦略的に握れるか。それが日本の生きる道です。

菊池 ▶ そのためには、継続的なイノベーションが欠かせません。JBICとしても、スタートアップ支援に加え、フュージョン(核融合)など次世代技術への投融資を進めています。成功が保証されない分野にも、あえて網を張る姿勢が必要です。

鈴木 ▶ 地経学の世界に、全員が得をする「ウィン・ウィン」はありません。依存を減らすには必ずコストがかかり、誰かが痛みを引き受ける必要があります。平時に小さな痛みを受け入れることで、有事の致命的な痛みを避ける。その覚悟が企業経営者には求められています。

調査の概要 2025年7月～8月にかけてJBICが実施・回収した日本企業の海外事業展開の動向をまとめた調査で、製造業・非製造業合わせて計733社より回答。報告書全文はオンラインで公開されている





| 分析 |

変動する世界秩序下の地経学 ——多様化と再編の課題

世界秩序は転換期にある。同盟関係は揺らぎ、かつては平和をもたらすと期待された経済的相互依存が今や「武器」として用いられている。地経学と安全保障の専門家ニクラス・スワンストロム博士が、変容する国際環境と日本の対応戦略を語った。



Q 今年の欧州、北米、アジアの安全保障環境の変化をどう予想しますか？

A キーワードは「予測不能」です。安全保障、経済、政治がかつてなく絡み合い、連動する課題が同時進行しています。従来の同盟の枠組みは当面弱まり、各国は関係の多様化を進めざるを得ません。その結果、分極化が進む一方で、多極化も進みます。各国が自国の安全保障と経済的強靱性を優先しているためです。

Q 貿易や政治的連携の変化は、どの程度の重要性を持つのでしょうか？

A 極めて重要です。同盟国対米認識は変化しています。米国が欧州、日本、韓国にとって最重要の安全保障提供者である事実

は変わりませんが、米国市場への過度な依存を見直す動きも広がっています。消費者や企業の選択にも変化が見られます。その中で中国は、複雑さを抱えつつも経済パートナーとして重要性を増しています。

Q 日本や欧州のサプライチェーンや経済安全保障には、どのような影響がありますか？

A 多様化はもはや不可欠です。日本や欧州は、輸出管理や関税、重要鉱物の制限を通じて大国による経済的圧力にさらされています。代替先の多くも大国の影響下にある状況ですが、それでも、単一主体への依存は重大な安全保障リスクです。

Q 経済的相互依存は紛争を抑制できない？

A 大筋ではそう言えます。相互依存は富を

拡大しましたが、同時に武器化され得る脆弱性も生まれました。今や貿易や投資、規制は威圧の手段となっています。ただし、デカップリング（経済の切り離し）は現実的でなく、望ましくもありません。冷戦期でさえ完全なデカップリングは実現しませんでした。重要なのは、依存関係をいかに管理するかです。

Q 例えば太陽光パネルなどの分野で、日本や欧州が生産を国内回帰させるのは現実的ですか？

A 技術的には可能ですが、極めて高コストです。完全な国内生産体制を構築するには、膨大な投資と時間が必要です。その上各国は軍事支出も拡大しています。どの技術や

分野がコストに見合うほど重要なのか、優先順位を決めることが課題です。消費者が価格上昇を受け入れるかどうかも重要です。欧州ではロシアのウクライナ侵攻を機に負担受容の世論が強まりましたが、日本でも台湾危機が起これば同様の変化が生じる可能性があります。ただし、すべてを同時に実現できる余力はありません。政府はどの分野を優先するのか、厳しい選択を迫られています。

Q 日本は日米同盟とアジア太平洋地域との関係をどう両立できるのでしょうか？

A 日本の課題は、米国、アジア、欧州のいずれかを選ぶことではなく、すべての関係を戦略的に活用することです。多様化は不可欠ですが、場当たりのであってはなりません。東南アジアや中・北欧、中南米などへ関係を広げつつ、重点地域を見極める必要があります。ベトナム、メキシコ、ブラジルなどは有望な選択肢で、バランスの取れた関係を構築することが目標です。

Q 地政学・地経学リスクに関する誤解にはどのようなものがありますか？

A 大きな誤解の1つは、地政学リスクは政府だけが管理するものだという見方です。実際には企業、とりわけ中堅企業が最初に圧力の対象となることが少なくありません。対中依存を低減すれば解決するという考えも単純すぎます。代替サプライヤーの多くは依然として中国と深く結びついているからです。専門特化や長期的な取引関係が政治的圧力から守ってくれる保証もありません。軍事衝突のリスクは時に誇張されます。台湾や朝鮮半島を巡る情勢は深刻ですが、報道が示すほどには一面的ではなく、一定の管理が行われています。一方で、サイバ



サイバー攻撃や偽情報の拡散など、非軍事的リスクは国家間の対立と並行して拡大している。見えにくい脅威への対応が経済安全保障の重要課題となっている

ー攻撃、法規制の武器化、偽情報、気候関連の混乱といった非軍事的リスクは過小評価されがちです。

Q 現在のような変化する国際環境下で、JBICが重視すべき点は何でしょうか？

A JBICは単なる開発銀行ではなく、日本の経済安全保障を支える戦略的中核機関です。半導体、先端材料、電池、デジタルインフラ、医薬品、宇宙・衛星システムなどの重要分野と重点地域に優先的に取り組むべきです。あわせて、複合的脅威やサプライチェーン強靱性の指標を組み込んだ地政学リスク評価の高度化が求められます。成功やリスクの評価基準も見直し、商業的採算性に加え、日本の長期的な競争力と安全保障に資する戦略的価値を同等に評価すべきです。そのためには、リスク許容度を高め、政治リスク保険の拡充や日本企業がリスクを分担できるコンソーシアム型投資支援などの金融

手法を強化する必要があります。

Q 国際法の機能が揺らぐ中、JBICや同様の機関は国際法をどう捉えるべきでしょうか？

A 国際法だけで投資が守られると想定することはできません。国際法は各国の合意に基づく制度であり、大国に対する執行力は限定的です。日本や欧州には国際ルールを無視できるほどの軍事的影響力はありません。だからこそルールは私たちにとって一層重要なものです。予測可能性と法の支配を重視する国々との連携を強化することが現実的な対応です。新興技術分野での標準化を巡る連携や開発銀行、輸出信用機関、アフリカ開発銀行、米州開発銀行など地域機関との協力がカギとなります。国連や世界貿易機関（WTO）は不完全で効果が限定的な場合もありますが、依然として数少ない包括的枠組みです。制度の弱体化を放置せず、段階的に強化を図ることが望ましいです。

安全保障開発政策研究所 (ISDP)
共同創設者・所長

ニクラス・スワンストロムさん
Niklas Swanström

スウェーデンのウプサラ大学および米国のフレッチャー法律外交大学院で修士号、ウプサラ大学で博士号を取得後、中国でも研究活動に従事。現在はスウェーデンに拠点を置くISDPの所長を務める。多くの著書・共著があり、テーマはサプライチェーンの安全保障、サイバー戦や偽情報といった非伝統的な安全保障上の脅威、中国の外交政策、北東アジアの地政学・地経学、紛争の防止と管理など



日本の課題は、米国、アジア、欧州のいずれかを選ぶことではなく、すべての関係を戦略的に活用することです。



判断

調査部×外国審査部による知の連携

- 予測困難な地政学リスクに対し、世界経済の潮流と国別の金融リスクを併せて捉える視点が求められている
- 情報分析と金融判断を一体で提供することで、変化の激しい国際環境下における日本企業の意味決定を後押し
- 仮説を立て、検証を重ねながら、多角的な視点で物事を考え続ける多様な人材が分析を支えている

JBICの2つの頭脳、「調査部」と「外国審査部」。国際情勢の不確実性が高まり、変化のスピードも増す中、両部署はどのように協力し、日本企業の「羅針盤」となっているのか。部署間の連携や地政学リスクの分析手法など、その実態を川上 直調査部長と横堀直子外国審査部長に聞いた。

るのが役割です。調査部が分析する地政学や技術動向などの大きな流れが、世界経済や特定の国にどのように波及するのかを踏まえた上で、その知見を案件の審査や管理に活用しています。

—— 両部署の連携は、以前から密だったのでしょうか。

川上 ▶ 調査部は8年ほど前に設立された比較的新しい部署で、現在のように外国審査部と密に連携するようになったのは、ここ数年のことです。国際情勢の分析が非常に複雑化し、一つの事象を異なる視点から捉える必要性が高まったことが背景です。

横堀 ▶ 経営層からタイムリーなインプットを求められる機会も、従前より格段に増えています。両部署が連携を深めることで、組織として多角的な分析が可能になったと感じています。調査部と外国審査部で定期的に議論し、世界で起きている出来事をどう読み解くか、目線合わせをしています。

—— 「地政学・地経学」について、現在のリスクをどのように捉えていますか。

横堀 ▶ 国際ルールや自由貿易に対する揺るぎない信頼があった時代は終わったと感じています。新興国が経済危機に直面した際、従来は国際通貨基金（IMF）などの国際機関がルールに基づく再編を主導してきましたが、そうした枠組みが機能しにく



異なる視点を持つ調査部のアナリストたちと外国審査部のエコノミストたちが、日常的に率直な議論を交わしながら、情報判断の方向性を探っている

なっています。新興国にとっては、資金調達や外交関係において、米国・中国など、どの国・陣営との関係を深めるかという地政学的な立ち位置そのものが、国の返済能力を左右する重要な要素になっています。

川上 ▶ かつて地政学は、一部の専門家や特定のリスク地域に限定された話でした。しかし、今は違います。貿易投資、サプライチェーン、半導体、先端技術など、あらゆる経済活動にこの概念が入り込んでいます。以前は経済活動と安全保障は切り離されたものでしたが、現在はそれが重なり合う「経済安全保障」の時代です。最近、私は「地政学はもはやリスクというだけではなく、企業にとっての『コスト』である」と表現しています。この不確実性に対応するために、一定のコストを織り込まなければ経営が成り立たない、そんな世の中になったと捉えています。

地政学は、もはやリスクだけではなく、企業にとっての「コスト」。その前提を織り込まなければ経営が成り立たない時代になりました。

川上 直 KAWAKAMI Noo

1996年入行。資源・エネルギーやインフラファイナンス、経営企画などを担当し、ワシントン首席駐在員を歴任。2024年より執行役員調査部長。東京大学法学部卒、ミシガン大学法科大学院修士(LLM)

金融の変調は、短期間で一気に表れます。だからこそ、小さな兆しを見逃さないことが重要です。

横堀直子 YOKOBORI Naoko

1997年入行。IMF 出向、パリ上席駐在員、内閣官房出向などを経て、外国審査部でソブリンリスク審査を担当。2024年より執行役員外国審査部長。東京大学教養学部卒、イェール大学国際開発経済学修士(MA)



—— 情報の収集・分析において、それぞれ大切にしていることは何ですか。

川上 ▶ 私は調査部のアナリストに、「ファクトファイディング（事実の把握）」「アナリシス（背景・原因の分析）」「インプリケーション（将来への示唆）」という3つのステップを踏まえ、全体をストーリーとして表現することを意識させています。地政学分析は定性的になりがちですが、私たちは必ずデータや数字による「定量的な裏付け」をセットにすることで、メッセージに説得力を持たせるよう努めています。

横堀 ▶ 外国審査部の分析の特徴は「多層的なヒアリング」です。当該国の政府や中央銀行だけでなく、民間の金融機関、現地進出企業、さらには国際機関やシンクタンクなど、複数のソースを丁寧に組み合わせることで、世界経済全体の流れの中でその国の状況を立体的に評価しています。

—— 「危ない」と判断する際のサインはありますか。

横堀 ▶ 注視しているのは、関税政策などが輸出や投資に与える影響という「実体経済チャンネル」と、米国の長期金利上昇などが新興国の資金調達コストに与える影響という「金融チャンネル」の2点です。特に金融

の変調は、短期間で一気に顕在化します。だからこそ、日々の金融市場のモニタリングを欠かさず、小さな兆しを見逃さないことが重要です。

川上 ▶ 外部の専門家と意見交換をする機会も多いですが、意見がすべて同じ方向を向いているときほど、私は疑ってかかります。見通しが共有されている分、前提条件の変化に対する感度が下がりやすいからです。むしろ意見がバラバラなときのほうが、何が不確実なのか浮き彫りになり、リスクの兆しを早く捉えやすいと感じます。

横堀 ▶ 課題が明確であるにもかかわらず、政治的な要因によって「打つべき手が打てないとき」が最も危ないと考えています。例えば、外貨準備が枯渇しつつあるにもかかわらず為替を柔軟化できない、といった政策対応の遅れが見える場合には、デフォルト（債務不履行）のリスクが高まります。

—— 海外進出を検討する日本企業の課題を、どのように見えていますか。

川上 ▶ 地政学リスクを背景とした撤退や、サプライチェーン再構築の動きが広がっています。企業は本来、長期的な予測可能性を前提に事業戦略を立てますが、地政学リスクはその真逆で、短期間に予測困難な動きをします。この時間軸の「ギャップ」が、最大の課題だと考えています。また、こうしたリスクを分析するための人材やノウハウが不足している企業も少なくありません。これは個別企業の問題というより、日本全体としての課題です。だからこそ、私たちが持つ広範なネットワークを活用して分析した情報を、企業に還元していきたい。情報やその分析と、それに基づく金融ソリューション（出融資・保証など）をセット

で提供できることが、JBICの最大の強みだと考えています。

横堀 ▶ 最近では、中東・アフリカなどのカントリーリスクの高い地域での事業展開について「JBICは当該国をどう見ているのか」といった相談を受ける機会も増えています。世界18カ所の海外駐在員事務所を通じて得られる「現場の情報」と、世界経済や当該国経済全体を俯瞰する「マクロな視点」を組み合わせ、日本企業の意味決定を後押ししていきたいと考えています。

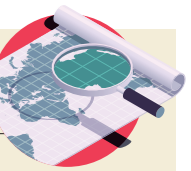
—— こうした分析業務には、どのような人材が向いていると考えますか。

川上 ▶ 「知的好奇心」、そして「仮説を立てる力」を持つ人だと思います。調査部には理系出身者も少なくありません。あふれるニュースや膨大なデータの中から「こうではないか」という仮説を立て、ヒアリングなどによって検証し、エビデンスを積み上げて分析していく。このプロセスには、理系的な思考能力が非常に役立ちます。

横堀 ▶ 日々のニュースを追いながら、それが世界経済や自身の担当国にどのような影響を及ぼすのかを考えることを楽しめる人ですね。経済学の基礎的な理解は不可欠ですが、バックグラウンドは多様で構いません。それぞれの強みを持ち寄りながら、多角的に国を読み解く分析を今後も追究していきたいと考えています。



多様なデータや現地情報を突き合わせ、国別・案件別にリスクを分析し、金融判断へとつなげていく



視 点

アジア大洋州地域から考える地政学

- ◆ 事業展開先有望国・地域ランキングではインドが4年連続1位に。ベトナムも3位にランクインしている
- ◆ 半導体サプライチェーンに関わる幅広い業種や旺盛な電力需要に応える送電技術などが今後のビジネスチャンスに
- ◆ 不確実性を乗り越えるカギは、環境変化への対応と現地関係者との密な信頼構築にある

経済の自立を目指すインドは日本企業との協力を積極的

米国の関税政策による貿易摩擦などビジネスを取り巻く地政学的な変化が起きる中、日本企業にとって海外進出や投資判断はこれまで以上に難しくなっている。

しかし、リスクがあるところにはチャンスがある——JBICのアジア大洋州地域統括として、西はインドから東は大洋州、北はモンゴル・中国まで、幅広い地域を管轄する佐久間佳寿子はそう語る。「不確実性の時代を乗り越えるには、環境の変化にいかに対応するかが重要になります。リスクを最小限に抑えつつ機会を大きく捉えれば、日本企業にとって変革の好機になると前向きに考えています」

アジア大洋州地域で注目されているのがインドだ。JBICが実施した2025年度の「わが国企業の海外事業展開の動向に関するアンケート調査（GLOBE）」では、事業展開先有望国・地域として60%を超える企業から支持を得て、4年連続で1位となった。

インドが20年に掲げた政策「Self-Reliant India（自立したインド）」は、輸入に頼らない産業構造への転換と、世界のサプライチェーンにおけるプレゼンス向上を目指している。「特定国への依存を避けながら多国間協力を進めており、日本企業との協力にも積極的です。インドも日本同様、企業の95%以上を中堅・中小企業が占めていることから、日本の高い技術力や産業構造を学びたいという声をよく聞きます」

JBICはインドの産業開発支援を行うインド産業回廊開発公社（NICDC）に出資し、工業団地の開発をサポート。中でも半導体産業の集積地を目指すドレラ工業団地への日本企業の誘致に力を入れる。インド西部に位置する同団地は政府が推進する「デリー・ムンバイ間産業大動脈構想」における最重要地域で、日本企業の関心は高い。

GLOBEの結果が示すように、事業展開先有望国のインドに製品を輸出するだけでなく、生産拠点を作りたいという日本企業は多い。しかしインドでは州ごとに法制度や運用が異なり対応が難しいことや都市間をつなぐインフラが未整備といった課題があり、二の足を踏んでいる企業もある。

こうした課題に対し、JBICは法制度や工業団地の整備、生活インフラ改善などの要望をとりまとめ、中央・州政府関係者に働きかける「橋渡し」をすることもあった。佐久間は語る。「融資をするだけでなく、進出に向けた課題解決の支援も私たちの重要な役割です」

ベトナムが新たな生産拠点へ課題は労働力不足と高付加価値化

インドと並び、サプライチェーン再編の動きの中で存在感を高めているのがベトナムだ。「米中対立を背景に、日本だけでなく韓国や台湾、シンガポールの企業が中国の生産拠点をベトナムに移す動きが加速しています。この傾向は当分続くでしょう」

特に中国に近いベトナム北部に多くの企業が進出していることから、新たな課題も

浮上している。労働力不足と人件費の高騰だ。安価で勤勉な労働力という従来のベトナムの強みであった労働集約型モデルには限界が見えており、今後は省人化や高付加価値化が必要になってくるだろう。

JBICがベトナムで注力しているのは、日本が主導し脱炭素を目指すAZEC（アジア・ゼロエミッション共同体）の下で立ち上げた官民対話の枠組みだ。JBICは日本大使館、ベトナム商工省と共にチームリーダーを務め、日本企業46社と連携し、エネルギー政策の改善や個別案件の支援を進めている。25年3月には日越協力プロジェクトの第1弾として、総事業規模約200億米ドルに及ぶ15件のプロジェクトが選定された。

ただし、ベトナム側との交渉は一筋縄ではいかない。「大規模プロジェクトについては判断に時間がかかるため、根気と胆力、粘り強さが必要です」と佐久間は率直に語る。「国のトップから事務方まで、あらゆる階層と根気強くコミュニケーションを重ね、いつでも対話ができる信頼関係を構築するよう努めています」

エネルギー分野はベトナムのみならず、地域全体が共通して抱える課題となってい

リスクがあるところにチャンスがある。現地に足を運んで政府や信頼できるパートナーと関係を築くことがますます重要になってきます。

JBICアジア大洋州地域統括

佐久間佳寿子
SAKUMA Kazuko

1994年入行。鉱物資源部長、石油・天然ガス部長、経営企画部人事室長等を経て、24年6月より現職。東京大学経済学部卒



次世代半導体の集積地として開発が進むドレラ工業団地。インドの半導体大手Tata Electronics（タタ・エレクトロニクス）も同団地に工場を建設中だ



半導体製造拠点としてドレラ工業団地への日本企業の関心は高い。25年7月にJBICが主催した視察ツアーには日本企業36社が参加した

る。アジアでは経済成長に伴う電力需要の高まりに加え、近年はAI産業の急成長が状況を一変させている。マレーシアをはじめ東南アジア諸国がAI産業のハブとして存在感を高めており、データセンターの誘致や半導体投資が活発化し、電力需給がひっ迫している。

価値やリスクを総合的に判断するデューデリジェンスを

こうした需要増に対応するため、ASEAN域内では電力供給を強化する議論が本格化している。その中核となるのが、広域な電力融通を可能にするASEANパワーグリッド（APG）構想だ。25年にASEAN議長国を務めたマレーシアは、再生可能エネルギーの豊富な供給力を持ち、地理的に周辺国と接続しやすいことから、同構想を推進している。

電力需要の増加とクリーンエネルギーへの転換の2つの潮流が重なり、ASEANでは今後、発電や送電分野にビジネスチャンスがあると佐久間は見る。特に長距離の送電において交流と比較しエネルギー効率が低い高圧直流送電（HVDC）は、日本企業が開発・運転・保守や、変換器・変圧器・ケーブル等の製造において高い国際競争力を持つ分野であることから、商機になり得る。

アジア大洋州地域での投資機会を検討する際に重要となるのは、地域全体を俯瞰する視点だ。単一国のみの分析で投資判断できる時代ではなくなっている。その背景にあるのは、各国が特定の国への依存を避け、政治的・経済的に考え方が近い国との協力を強める動きだ。重要鉱物のサプライチェーン整備を巡る豪州をはじめとした複数国間での連携策の動きのほか、経済規模が比較的小さい大洋州の国々の動向にもさまざま

まな地政学的な背景があり、気は抜けない。「投資先の価値やリスクをさまざまな点から調査、判断する総合的なデューデリジェンスが必要です」

ただし、考え方が違う国を排除するのは現実的ではない。「技術力やリソースをバランスよく活用し、経済性を考慮しながら連携していく必要があります」

AI革命により産業構造が変化する現在、こうしたバランス感覚はますます重要になってくる。従来の技術力や品質だけで日本が競争力を維持するのは難しく、地理的に近く、歴史的にも関係の深いアジア大洋州地域との良好な関係が不可欠だ。

では、これまで培ってきた日本の丁寧で堅実なビジネス姿勢への評価を強みとしながら、スピード感を持って事業を展開するためには何がカギとなるのか。それは、実際に現地に足を運び、信頼できる現地パートナーや政府当局者との対話だと、佐久間は改めて強調する。「各国の商習慣や文化を尊重しつつ主張を明確に伝える対話のチャンネルを持つことが重要になります」

アジア大洋州地域の実情を正しく理解するために、JBICなど政府機関をもっと活用してほしいと佐久間は言う。不確実性の時代こそ、変革の好機となる——佐久間の言葉はアジア大洋州地域で事業展開を考える企業にとって、力強いメッセージとなるだろう。



ベトナムでは連携強化に向け、ホーチミン市人民委員会副委員長と面談（中央が佐久間）。各国の当局者とのコミュニケーション構築も佐久間の大事な任務の1つだ



世界の潮流を見極め、企業の判断を支える 海外事業の意思決定につながる情報分析

国際情勢や各国経済を多角的に分析し、日本企業の海外事業展開の判断を支援するJBIC調査部。その仕事に第一線で向き合う畑 仁美と共田 怜央の若手職員2人が、手応えや意義を語る。

構造的な変化を捉え 経営戦略の「見取り図」を描く

「企業にとって、情報の価値がこれまで以上に高まっていると感じています」そう語るのは、調査部第2ユニットの畑 仁美だ。各国の政策や市場の動きが相次いで変化し、企業を取り巻く前提条件は常に更新され続けている。

こうした環境下では、個別の出来事に一喜一憂するのではなく、それらをどう読み解き、どこまでを構造的な変化として捉えるのかが問われる。調査部の役割は、断片的な情報をつなぎ合わせ、世界情勢や日本企業におけるグローバルビジネスの最新動向を読み解くための「見取り図」を描くことにある。

公開情報に基づく調査に加え、国内外の専門家との対話を重ねながら、地政学・地経学リスクが企業活動に及ぼす影響を整理し、JBICや日本企業にとっての示唆を提供している。

調査部では毎年、日本企業の海外事業展

開の動向をまとめた調査報告書「わが国企業の海外事業展開に関する調査(GLOBE)」の結果を公表している。製造業・非製造業合わせて700社超の企業からの回答をもとに分析した2025年版では、「有望事業展開先」や「AIによる事業変革とビジネスチャンス」といった重要テーマの調査・分析に、25年4月に入行した調査部第1ユニットの共田 怜央が携わった。

「企業の声を整理して可視化し、国内外に伝えていくことで、政策や議論につながっていく。そのプロセスに関われることに、この仕事のやりがいを感じています」と共田は振り返る。

世界中から生の声を拾い 各国の投資環境整備にも

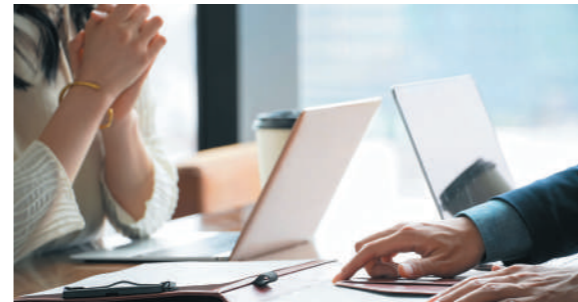
調査部では、専門家やシンクタンクの知見に加え、日本企業の現場の声に丁寧に耳を傾けながら、世界の動きを読み解き、日本企業の意思決定を支える分析を行っている。

22年に入行した畑は、鉱物資源部でブラジルの鉄鋼関連案件に携わった後、24年から調査部第2ユニットに配属となった。営業の最前線から、いわゆるバックオフィスとされる調査部へ異動したことにより、海外出張は減ると思っていたが、「全く違いました」と笑う。

配属後は海外の専門家との面談も多く、欧州やインド、米国、韓国など世界各地を飛び回りながら情報収集にあたっている。地政学リスクの影響を調査・分析し、有効な筋書きを描いた上で、JBICの役員層へのブリーフィングや日本企業との意見交換、大学での講義および寄稿といった対外発信を行い、有益な情報の橋渡し役を担っている。

一方、共田はGLOBEを通じて企業の声を丁寧に拾い上げてきた。「公開されている資料やウェブだけではわからない、現場の実感に触れられた」と振り返る。

そうして集めた声は、調査報告書として企業向けに発信されるだけでなく、各国政



質問票回収後、回答企業・専門家へのヒアリングを延べ約160件実施。訪問調査をはじめ、電話やメールも活用しながら、調査内容の背景を深掘りする

府関係者にも直接共有される。初めての出張先となったインドでは、日本企業が進出時に課題として挙げる複雑な法制度やインフラの整備状況について現地の関連省庁へ説明した。「日本企業の声を現地政府に届け、より良い投資環境づくりにつなげられる点に、この仕事の意義を感じています」と共田は語る。

グローバル情勢の解像度を高め 大局をもとに判断する力を養う

2人にとって、日頃から問題意識を持ち、メディアや文献などあらゆるルートを通じた情報収集は欠かせない。ただ、「情報を

並べるだけでは付加価値を生まない。どうすれば一歩踏み込んだ分析ができるのか、自分で取捨選択する嗅覚を磨くことが大事だ」と上司からかけられた言葉が、強く胸に残っていると畑は語る。

また、共田はGLOBEの分析結果をもとに政府機関・企業側へ改善点を説明する中で、思うように伝えられないジレンマを感じた経験を振り返る。その際、上司から「相手が何を求めているのかをきちんと考えた上で説明内容を工夫すべき。金太郎あめのような同じ説明をしては相手に響かない」と助言を受けたという。相手が本当に必要としている情報は何か。国・企業ごと

にオーダーメイドで向き合うことの大切さを、改めて実感したと話す。

調査部での経験は、今後のJBICでのキャリア形成に向けた大きな学びになっていると、2人は口をそろえる。将来、海外駐在員事務所での勤務も視野に入れている畑は、「グローバル情勢を見る解像度が格段に上がりました。調査部で培ったスキルを生かし、より付加価値の高い情報を日本にフィードバックしていきたい」と今後を見据える。

一方、大学院時代に免疫の研究に取り組んでいたという、JBICでは異色の経歴を持つ共田は、まさか自分が日本企業の投資に関する調査を担当するとは思ってなかったと笑う。ただ、理系のバックグラウンドで培った視点は、企業や産業の技術的な評価を行う際にも役立っている。技術を起点に事業全体を見るようになったといい、「事業戦略を含め、企業全体の動きを大局的に捉えながら物事を考える視点を身につけることができました」と語る。

激動する国際情勢に向き合い、答えのない問いに挑み続ける日々は、今日も続いている。

概要

調査部は、国際経済・金融や地政学・地経学といった視点から、日本企業の海外事業展開を取り巻く環境について調査・分析を行っている。世界経済や国際情勢の大きな潮流を踏まえつつ、企業ヒアリングやデータ分析を通じて、日本企業にとっての課題や機会を整理し、JBIC内外に発信している

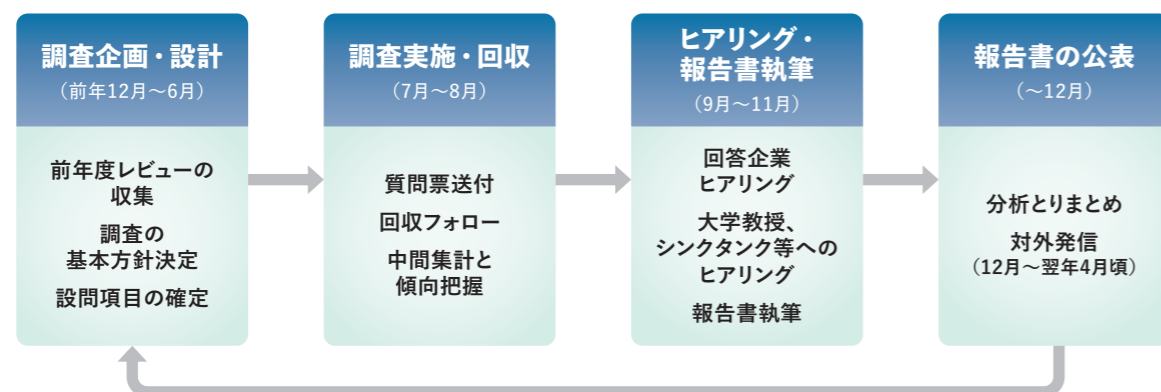
JBIC企画部門 調査部 第1ユニット 共田 怜央

2025年入行。調査部にて日本企業の海外事業展開・産業動向に関する調査を担当。大阪大学大学院医学系研究科修士課程修了

JBIC企画部門 調査部 第2ユニット 畑 仁美

2022年入行。鉱物資源部にてブラジル国担当業務や鉄鋼関連案件の管理、新規案件の承諾業務に携わった後、ニューヨーク駐在員事務所での海外トレーニングを経て現職。国際教養大学国際教養学部卒

● GLOBE 実施プロセス





株式会社トスコ
代表取締役社長

津森 敦さん

中央大学理工学部応用化学科在籍時に、研究生として理化学研究所有機金属化学研究室で1年間メタロセン触媒の研究に従事。1992年に米国化学薬品メーカーのシグマアルドリッチ社に入社。テクニカルサービス部と欧州子会社のセールス&マーケティングマネジャーを兼任。父が創業した株式会社トスコに95年に入社。2000年6月より現職。

株式会社トスコ

リスク分散は「線から面」へ——インドの製造拠点を軸に 医薬品の安定供給を目指すサプライチェーンの新しい未来

人々の命や暮らしに関わる医薬・化学品業界で喫緊の課題となっているのがサプライチェーンの多元化だ。トスコは「脱・中国依存」でインドに着目し、日本品質の原薬製造で世界の医薬品不足に応える。

リスク分散で中国からインドへ 高い技術力と熱意に感じた可能性

「ともかく仕事に対する熱量が高かった。初めて会ったときに意気投合して、一緒に仕事したいと直感しました」

インドで医薬品の原薬・中間体*の自社製造を手がける株式会社トスコの津森 敦代表取締役社長は、インド進出のきっかけはある若い経営者との出会いだったと振り返る。

1980年に津森社長の父親が創業したトスコの歴史は、医薬・化学品とは無縁の事業から始まった。商社として主に中国から木材や壁紙などの商材を輸入していたが、2000年に後を継いだ津森社長は、インターネットを介した直取引が容易になる中、従来型商社の役割は減っていくと判断。大学

卒業後に就職した米国の化学薬品メーカーで培ったキャリアを生かし、景気に左右されにくい医薬・化学品への事業転換を図っていく。

当初は「世界の工場」と呼ばれた中国とのビジネスがほとんどで、医薬・化学品の原料調達や日本の化学メーカーの委託製造を中国に仲介する事業で成長したという。しかし10年代に入ると日中関係の悪化や、中国政府の厳格な環境規制（青空防衛計画）による化学工場の大規模閉鎖などが事業に影響を及ぼし始めたことから、リスク分散のためインドに目を向けるようになった。

少しずつ取引を始める中で、本格的にインド進出の契機となったのが、化学品の検索サイトでの若いインド人経営者との出会いだった。「こういう原薬を探しているとサ

イトに掲載したら、すぐに連絡がきたんです。レスポンスが早く明快だったので、すぐに会いに行きました」

この経営者は当時まだ30代前半ながら化学品商社と医薬品原薬・中間体製造工場を経営。従業員は20代中心で活気に満ちており、日本の大手製薬会社との取引実績もあった。これは厳しい品質管理基準を満たしていることを意味する。

熱意と技術力に大きな可能性を感じてビジネスを一緒にやろうと買収を決断した。19年にまず商社を、さらに24年には製造工場をトスコのグループ傘下とし、現地での製造体制を強化した。

「インドはすでに『世界の製薬工場』と呼ばれ始めていて、中国に次いで重要な位置にありました。他国に比べて若い労働人口

が圧倒的に多く、教育レベルも高い。英語でやり取りできるのも大きな利点です。日・インド包括的経済連携協定があるため医薬品の多くは日本への輸出には関税がかからないメリットもあります」

ニーズ急増で規模を拡大 「面のビジネス」で安定供給へ

コロナ禍を経て、トスコのインド戦略は追い風を受けた。度重なるロックダウンで中国の工場が閉鎖し供給がストップ、世界中で薬が不足したことで、一国集中のリスクが顕在化。中国からインドへ医薬品原料・原薬の調達先変更を望む企業からの問い合わせが、日本のみならず欧州など各国から急増しているという。「医薬品不足は人の命に関わる問題であることから、脱・中国のサプライチェーンシフトが加速度的に進んでいます。この流れは今後も続くでしょう」

特に引き合いの多いフランスには20年に現地法人を設置。25年にはインドの別の工場を買収し、製造規模を拡大した。当初数十人だった現地従業員は今や400人を超えている。

インドでの事業拡大に活用したのがJBICの融資だった。「日本の政府系金融機関からの融資は、現地での信頼獲得にもつ

ながっています」と津森社長は話す。

特筆すべきは、インドに日本から社員を派遣しておらず、現地スタッフが事業を担っている点だ。中国やフランスの現地法人でも同様だ。

「日本の企業が陥りがちなのは、社員を派遣し日本流のマネジメントを押し付けること。そうすると、その国の文化や商習慣に合わなくなりコミュニケーションエラーが生じることになります。その国の文化や価値観を尊重しつつ、任せることが信頼を築くと考えています」

もちろん信頼関係を維持するための、綿密なコミュニケーションは欠かさない。インドとの時差は3時間30分と比較的小さいため、ビデオ通話やチャットなどを使ってリアルタイムでのやり取りを大切にしている。取材の間も「今もいろいろと連絡が入っていると思います」と笑顔を見せた。「日本企業の中にはインド進出に二の足を踏んでいるところも多いですが、大きな機会損失だと思います」

インドで日本品質の医薬品原薬・中間体を製造し、世界へ届ける。トスコのビジネスモデルはまさに地政学リスク分散のモデルケースと言えるだろう。「日本とインドという線ではなく、日本とインド、そして世界という



株式会社トスコ

| | |
|-------|--------------------------------------|
| 1980年 | 株式会社トスコ設立 |
| 2001年 | 中国現地法人を設立 |
| 2019年 | インド現地法人を設立、インド法人GM Fine Chemicalsを買収 |
| 2020年 | フランス現地法人を設立 |
| 2021年 | インド法人Snehaa Pharmaを買収、精密化学品の製造開始 |
| 2024年 | インド法人GMFC Labsを買収、医薬品原薬の製造開始 |
| 2025年 | インド法人Vasistaを買収、医薬品原薬の製造規模拡大 |

面でビジネスを構築することでリスクを減らし、多くの国の医薬・化学品業界に安定的に提供していきたいと考えています」

今後は、インド拠点のさらなる規模拡大や顧客ニーズが大きい欧州拠点の拡充を視野に入れつつ、米国市場への参入の機会を伺う。トスコの挑戦はまだ続く。



2024年に医薬品原薬や中間体を製造するインドのGMFC Labsを完全子会社化し、事業拡大に弾みをつけた

GMFC Labs 買収の決め手となったのは、日本の医薬品大手への納入実績があり、厳しい品質管理基準を満たしていることだった

融資概要

2024年12月、トスコとの間で融資金額1億8000万円（JBIC分）の貸付契約を締結。りそな銀行との協調融資。トスコが医薬品および化学品の原薬・中間体の製造・販売事業を行うインド法人 GMFC Labs Private Limitedの株式を追加取得する資金を融資するもの。本融資を通じ、日本企業による海外 M&Aを含む海外事業展開を支援し、日本の国際競争力の維持および向上に貢献する



本案件に関するプレスリリース ▶▶▶

世界の「現場」から

vol.4

職場からほど近くにあるホワイトハウス。「世界中に大きな影響を及ぼす米国政治の中心地にいることを肌で感じます」と辻は語る



Instagram



米国政治の中心地でJBICだからその役割を果たしたい!



JBICワシントン駐在員事務所 駐在員
辻 直樹

2016年入行。ソプリンの信用力審査や、発電案件を担当した後、財務省に出向し世界銀行など国際開発金融機関を担当。直近では水素関連業務に従事し、24年7月より現職



激動する米国政治の心臓部で 政治とビジネスを結ぶ架け橋に

>>> ワシントン駐在員事務所



BACK NUMBERS
連載のバックナンバーはこちらでチェック

Q ワシントンDCはどんな街ですか？

A 米国政治の中心地で、ワシントン駐在員事務所もホワイトハウスから徒歩数分の距離にあります。米国の首都であるワシントンDCでの出来事には世界中が注目しており、「新聞に載るようなニュースが巻き起こる場所で働いているんだな」と実感します。加えて、世界銀行や国際通貨基金(IMF)などの国際機関も立ち並び、国際色豊かな街でもあります。

Q ワシントン駐在員事務所の役割は何ですか？

A 米国政府や政府機関、議会関係者、当地所在の民間企業とのRM(リレーションシップ・マネジメント)が大きな柱です。米国政府の政策、地政学関連の情報収集・発信も主要な業務です。また、州政府が大きな権限を持っている点には日本にはない特徴です。ルイジアナ州、オハイオ州、ノースカロライナ州などへの出張の機会も活用しつつ、州政府との関係強化も図っています。米国にはニューヨーク駐在員事務所もあり、日々お互いが持つ情報を共有しながら連携しています。

Q 主にどんな仕事を担当していますか？

A 現地政府や関係者から各種政策についての見解などを聞きつつ、東京の本店や他事務所に向けた情報発信を行っています。有用な情報を引き出すため、関係者と意見交換をすることも多いです。会話の引き出しが少ないと、なかなか会ってもらえませんので、日本の情勢などさまざまな情報を頭に入れておくよう心がけています。

Q 注目しているトレンドはありますか？

A AI需要の拡大に伴って急増するデータセンターや、データセンター向けの電力供給については注視しています。トランプ政権は、バイデン前政権下の脱炭素・クリーンエネルギー政策を大幅に転換し、化石燃料増産に踏み切りましたが、今年は中間選挙も控えており、先行きは不透明です。足元の急速な政策の変化をフォローすることも重要ですが、長期的なトレンドを見失わないことが大切だと考えています。

Q 休みの日は何をしていますか？

A ワシントンDCは緑が多く、落ち着いた住みやすい環境です。子どもと公園で遊んだり、友人家族を家に招いてピザ

パーティーを開催したりしています。

Q 今後のキャリアパスを教えてください。

A 政策金融機関であるJBICは、政策のプロである政府と、ビジネスのプロである企業の間にあります。中立な立場でどちらにもアクセスできる特長を活かして、政策とビジネスをつなぐような、JBICだからこそその仕事に今後も携わっていきたいです。



上:世界銀行本部。毎年秋、IMFと世銀の年次総会に参加する/下:ピザパーティーの様子。子どもが同年代の友人家族と

JBIC Today 2026年4月号

発行/株式会社国際協力銀行 企画部門 経営企画部 報道課
〒100-8144 東京都千代田区大手町1丁目4番1号 TEL 03-5218-3100

ホームページ



Facebook



Instagram



この印刷物は、大豆油インキを包含した植物油インキを使用しています。

