



経済安全保障・地政学 リスクサーベイ2025



June 2025

ご挨拶

企業の経済安全保障・地政学リスク対応にとって2025年は激動の年となっています。最大の要因はトランプ米大統領の再任で、米国政府は自動車や半導体の関税引上げ、化石燃料への回帰、サステナビリティへの批判など、企業のビジネス環境を大きく変え得る政策・方針を相次いで打ち出しました。他にもロシア・ウクライナの紛争、イスラエル・ハマスの衝突などの不安定な国際情勢が続き、人工知能（AI）、量子コンピューターといった先端技術での覇権争いも一層激しくなっています。

「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」（以下、本調査）は、目まぐるしく動くこうした環境下での日本企業の対応の現状や課題を明らかにし、今後の海外事業戦略やサプライチェーン戦略、組織・業務設計の検討に資する情報を提供するために、KPMGコンサルティング株式会社とトムソン・ロイター株式会社が共同で実施しました。

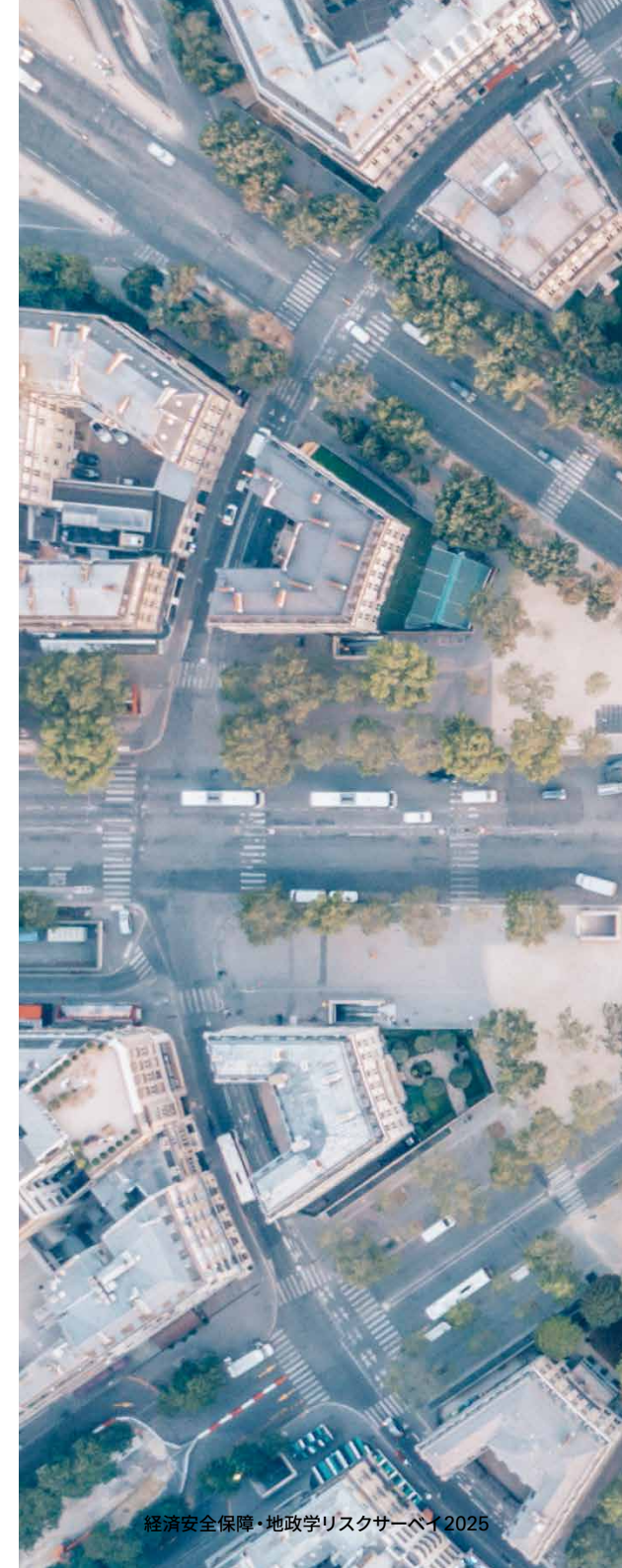
本調査では、日本企業が懸念する米国新政権の政策として、関税引上げと気候変動対策の後退が2大テーマとして意識されていることが明らかになりました。世界最大の経済国である米国市場への輸出が難しくなれば、多くの日本企業が事業戦略の見直しを迫られるおそれがあります。米国が気候変動対策に消極的になれば国際的な取組みが逆風を受ける可能性があり、脱炭素に向けて事業転換を進める企業にも一定の影響が出るでしょう。

一方でAIなど技術分野での規制緩和に期待し、米国などにおける関連市場の拡大を予測する企業が一定数存在することも明らかになりました。

前回調査に比べ、経営企画部署が経済安全保障問題について対応すると回答した企業が大きく増えた点も特徴的です。経済安全保障をリスクだけの視点でとらえるのではなく、事業機会も合わせて分析して中長期の企業戦略に生かそうとする考えが日本企業の間で強まっている可能性があります。そのために重要であるインテリジェンス活動の中長期的な事業機会やリスクの調査に活用したいと考える企業が約30%ありました。

本調査が少しでも皆さまのお役に立ちましたら幸いです。最後になりましたが、本調査の実施にあたり、回答にご協力いただいた多くの企業の皆さまに心から御礼申し上げます。

2025年6月
KPMGコンサルティング株式会社



Contents

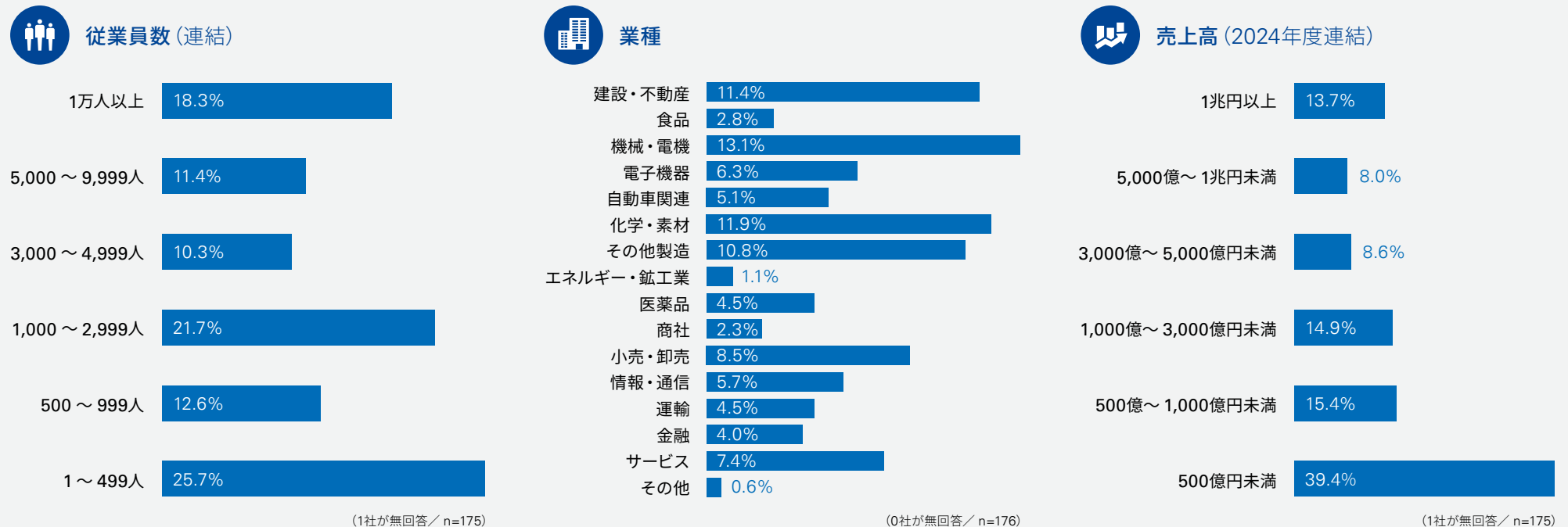
調査概要	4	II. 主要リスクテーマに関する	29	III. 国際情勢と	42
調査結果の要点	5	企業動向		企業動向	
Executive summary	6	気候・エネルギー安全保障	30	米国新政権	43
I. リスク対応に向けた施策	14	輸出管理	31	ロシア・ウクライナ情勢	50
経済安全保障に関する組織・業務全般	15	基幹インフラ制度	34	台湾情勢	51
懸念されるリスクと対応上の課題	18	先端技術	36	中東情勢	52
リスクを踏まえた経営判断	21	セキュリティ・クリアランス	37	反ESG	53
サプライチェーンリスク管理施策と課題	24	人権	39	ルールメイキング	56
インテリジェンス	27	サーキュラーエコノミー	40		

調査概要

名 称	企業の経済安全保障・地政学リスク対応の取組みに関する調査
対 象	国内上場企業、および売上高400億円以上の未上場企業の経営企画・リスク管理部門
調 査 期 間	2025年1月7日～2月21日
調 査 方 法	郵送およびウェブによるアンケートの回収
調査依頼数	約4,000社
有効回答数	176件

(注) 本サーベイレポートでは、小数第2位で四捨五入をしているため、合計値が100%にならない場合があります。

回答企業の属性





調査結果の要点

米国新政権 への企業の 反応

「中国サプライチェーンの依存度を下げる」企業が**27%**

米国の「関税引上げ」次いで「気候変動対策の後退」に懸念

「AIなど技術分野での米国の規制緩和」に約**20%**が期待

経済安全保障 を取り巻く 環境の変化

インテリジェンス活動を「中長期的な機会／リスク調査」に使う企業が約**30%**

前回調査(11%)に比べ、
「経済安全保障を経営企画部署が担当(約**21%**)」する傾向が強まる

「反ESG※が環境施策や中長期経営計画に影響」と**10%超**の企業が回答

※ESGに懐疑的な意見・動向で、気候変動対策やDEIなどを批判する立場を取る



- » 懸念される経済安全保障・地政学リスク
- » 米国新政権への企業の反応
- » インテリジェンス活動
- » 経済安全保障の担当部署
- » 反ESG

Executive summary

懸念される経済安全保障・地政学リスク

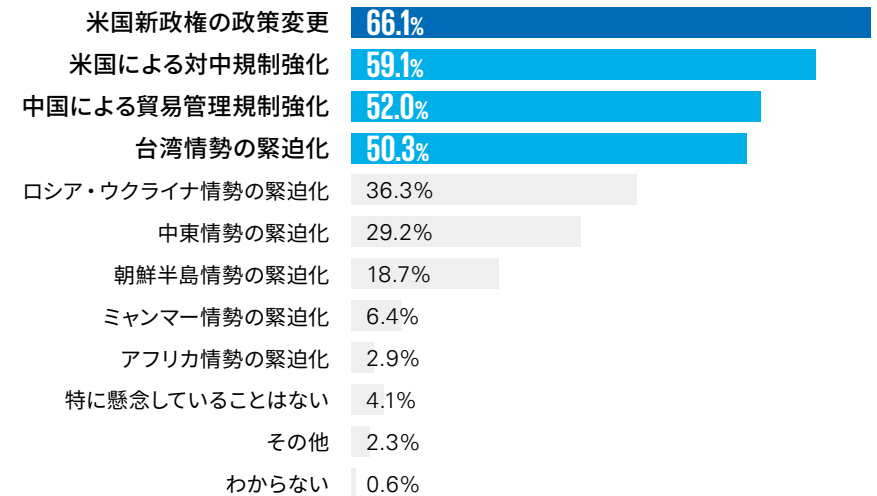
米国新政権の政策変更を 約66%の企業が懸念

企業が懸念する経済安全保障・地政学リスクについて、**米国新政権の政策変更が約66%で最多となりました**。ほかにも米国・中国関連のリスクが上位に集まっています。

今後1年以内の取組みについては、**半数弱の企業がリスク管理体制の整備・見直しと外部環境分析・リスクシナリオ分析と回答しました**。



特に影響が懸念される経済安全保障・地政学リスク

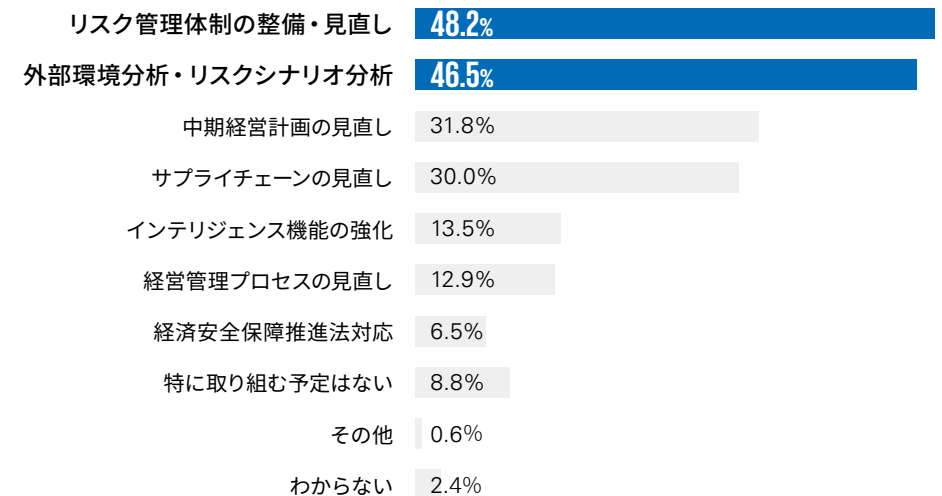


(複数選択可／n=171)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



今後1年以内に取り組みを想定している重点施策



(3つまで選択可／n=170)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

米国新政権への企業の反応 サプライチェーンの変化

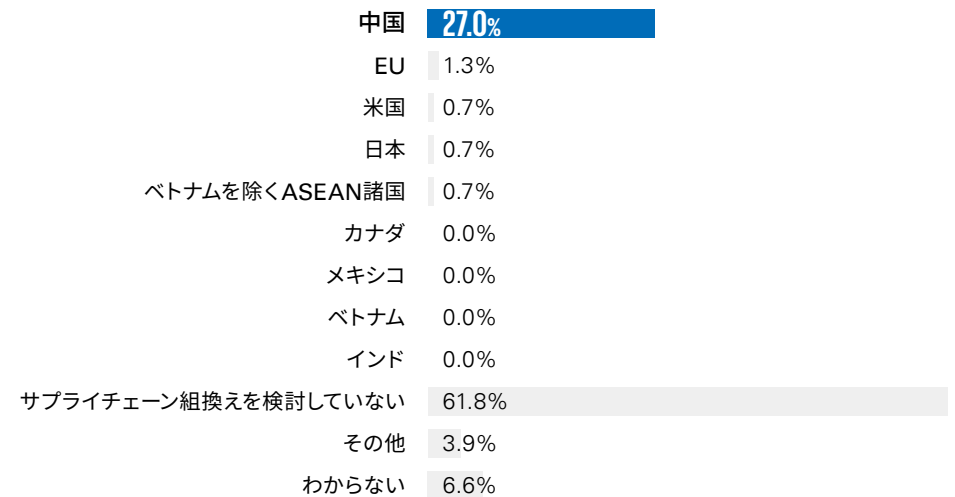
27.0%の企業が中国への 依存度低下を検討

米国新政権発足を受けサプライチェーン依存度低下を検討する国・地域について、中国が27.0%で最多でした。米国新政権は中国に高い関税引上げを表明しており、懸念の高まりがみられます。

依存度を高める地域はインドや東南アジアが上位で、アジア圏内のサプライチェーン多元化が注目されています。



サプライチェーン依存度を下げること検討している国・地域

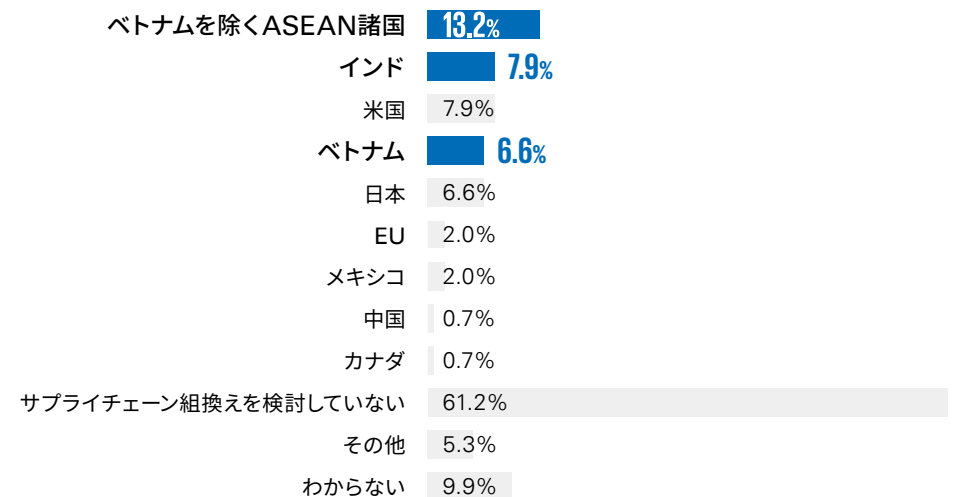


(複数選択可 / n=152)

出典:「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



サプライチェーン依存度を高めること検討している国・地域



(複数選択可 / n=152)

出典:「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

米国新政権への企業の反応 関税への警戒

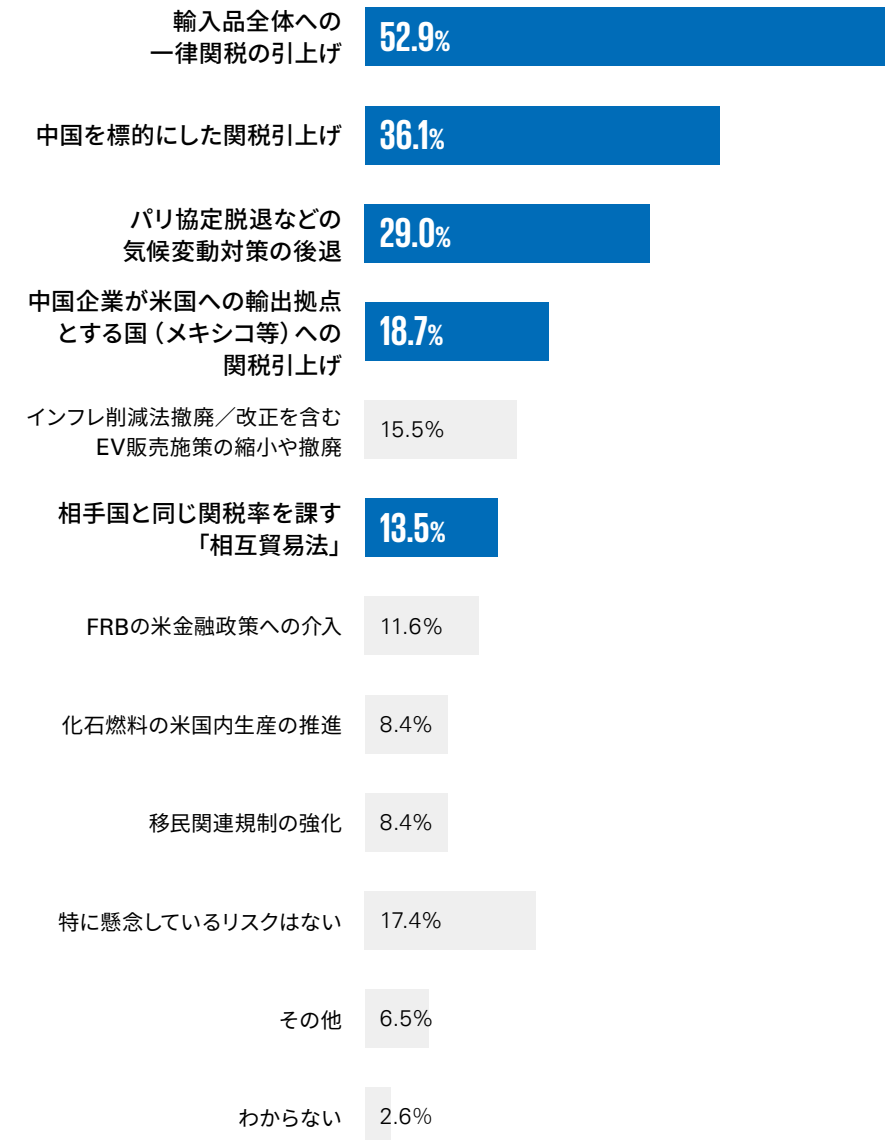
「関税引上げ」次いで 「気候変動対策の後退」 を懸念

米国新政権発足により懸念するリスクとして、**関税の引上げ**と**気候変動対策の後退**が懸念されています。

関税強化やEV施策の変更などで、幅広くサプライチェーンに影響があるとの受け止めが広がっています。



米国新政権により懸念するリスク



(複数選択可／n=155)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

米国新政権への企業の反応 規制緩和への期待

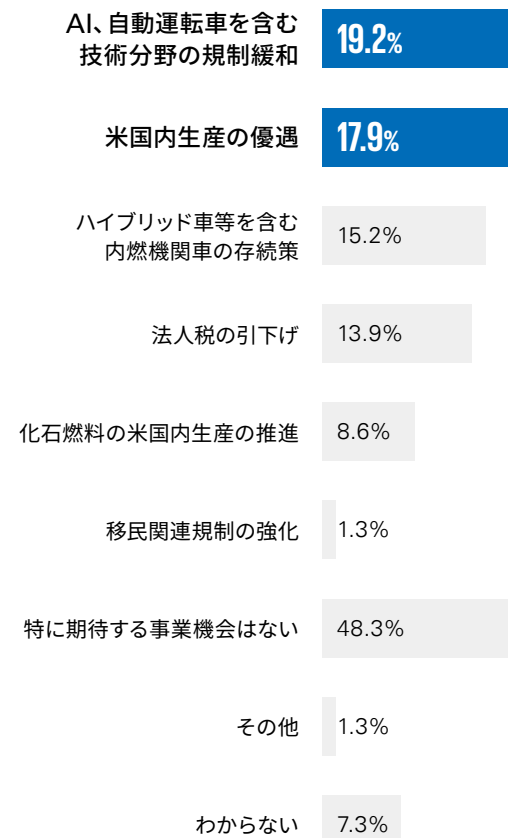
約20%が AIなどの規制緩和と 米国内生産の優遇に期待

米国新政権により期待する事業機会のうち、最多はAI、自動運転車を含む技術分野の規制緩和で19.2%でした。

トランプ大統領は規制緩和に関心が高く、市場が活性化すると見立てがあるようです。



米国新政権により期待する事業機会



(複数選択可／n=151)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

インテリジェンス活動

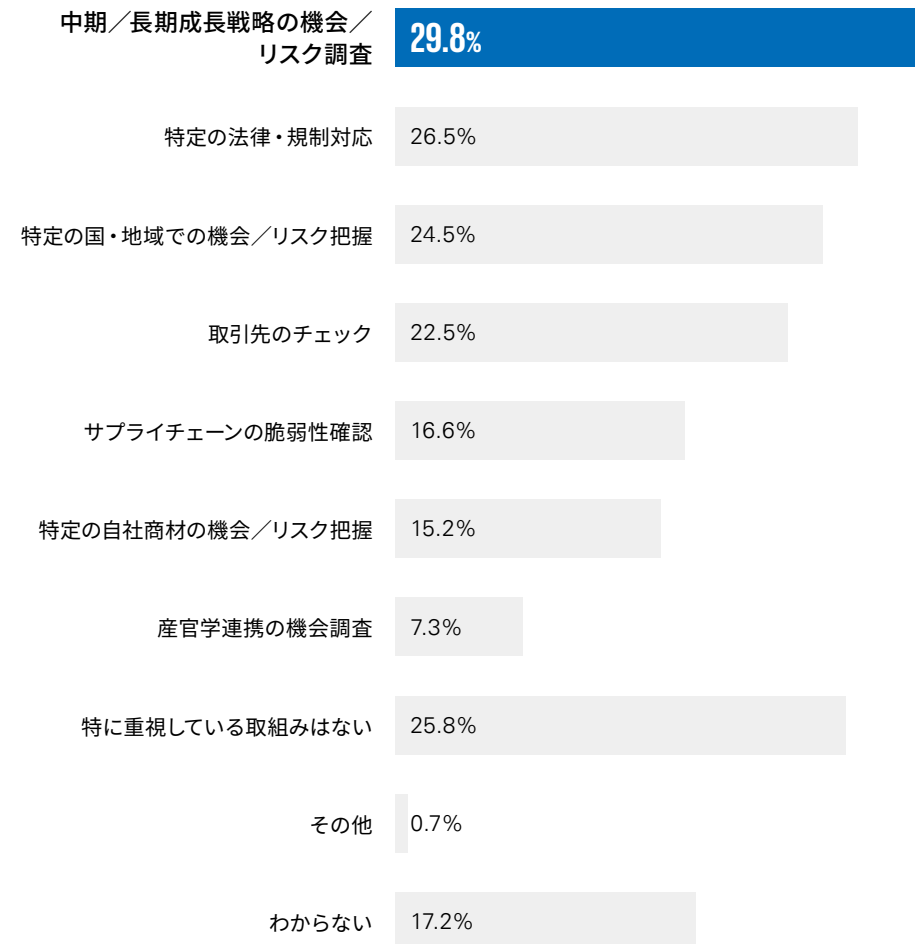
インテリジェンス活動を 中長期的な機会／リスク 調査に使う企業が約30%

インテリジェンス活動として最も重視するのが
中期／長期成長戦略の機会／リスク調査で、**29.8%**
を占めました。

直近の機会やリスクだけでなく、長期的な視点を
持とうとする企業の姿勢が垣間見えます。



インテリジェンス活動で重視する取組み



(複数選択可／n=151)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

経済安全保障の担当部署

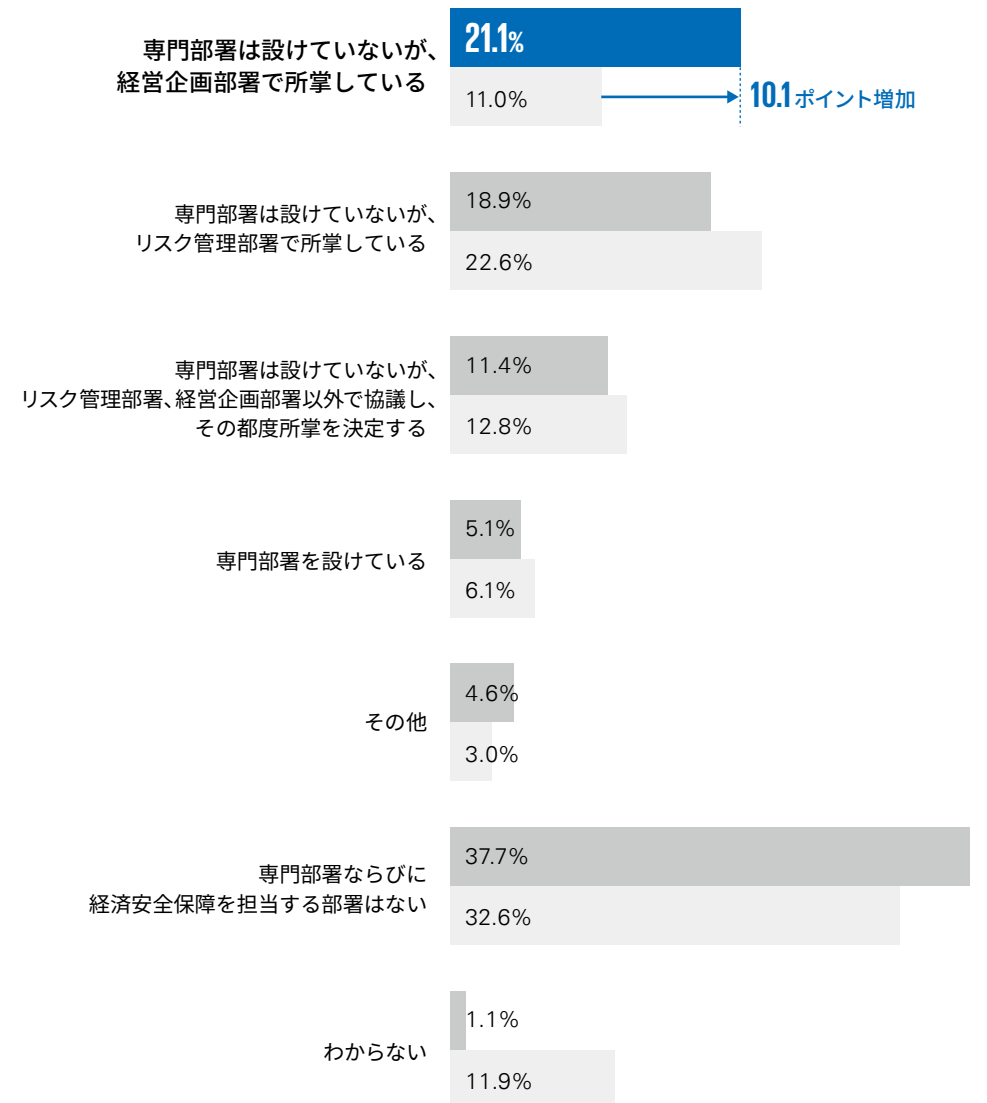
前回調査に比べ、 経済安全保障を 経営企画部署が担当する 割合が10.1ポイント増加

経済安全保障を経営企画部署で所掌する企業が前回調査より10.1ポイント増えました。

リスクだけでなく、経営戦略の側面からも経済安全保障をとらえようとしている企業が増えていることがうかがえます。



経済安全保障に関する専門部署の設置状況



■ 2025年 ■ 2024年

(2025年：単一回答／n=175 2024年：単一回答／n=328)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

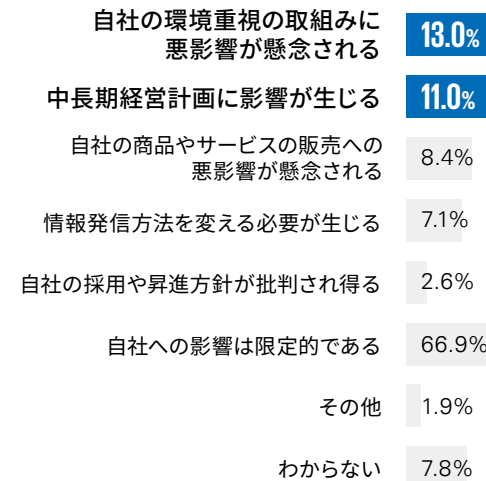
反ESG

反ESGが環境施策と 中長期経営計画に影響と 10%超の企業が回答

反ESGが環境施策と中長期経営計画に影響すると懸念する回答が10%超ありました。一定数の企業が反ESGに関する運動が中長期的に続くと感じていることがわかります。

反ESGへの対応施策として、商品やサービスの宣伝でESGを訴えすぎないようにするとの回答が10.5%で最多です。

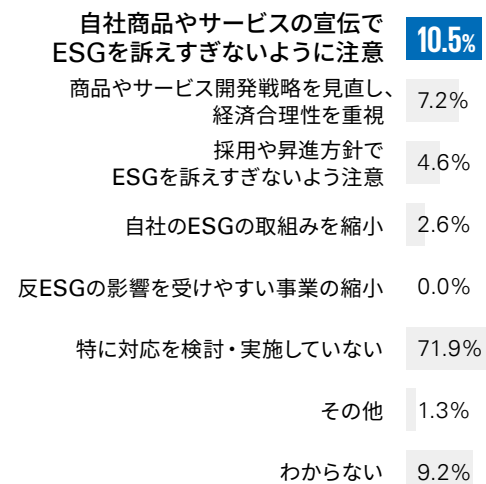
反ESGに関して懸念する影響



(複数選択可 / n=154)

出典:「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

反ESGに関して必要になる対応



(複数選択可 / n=153)

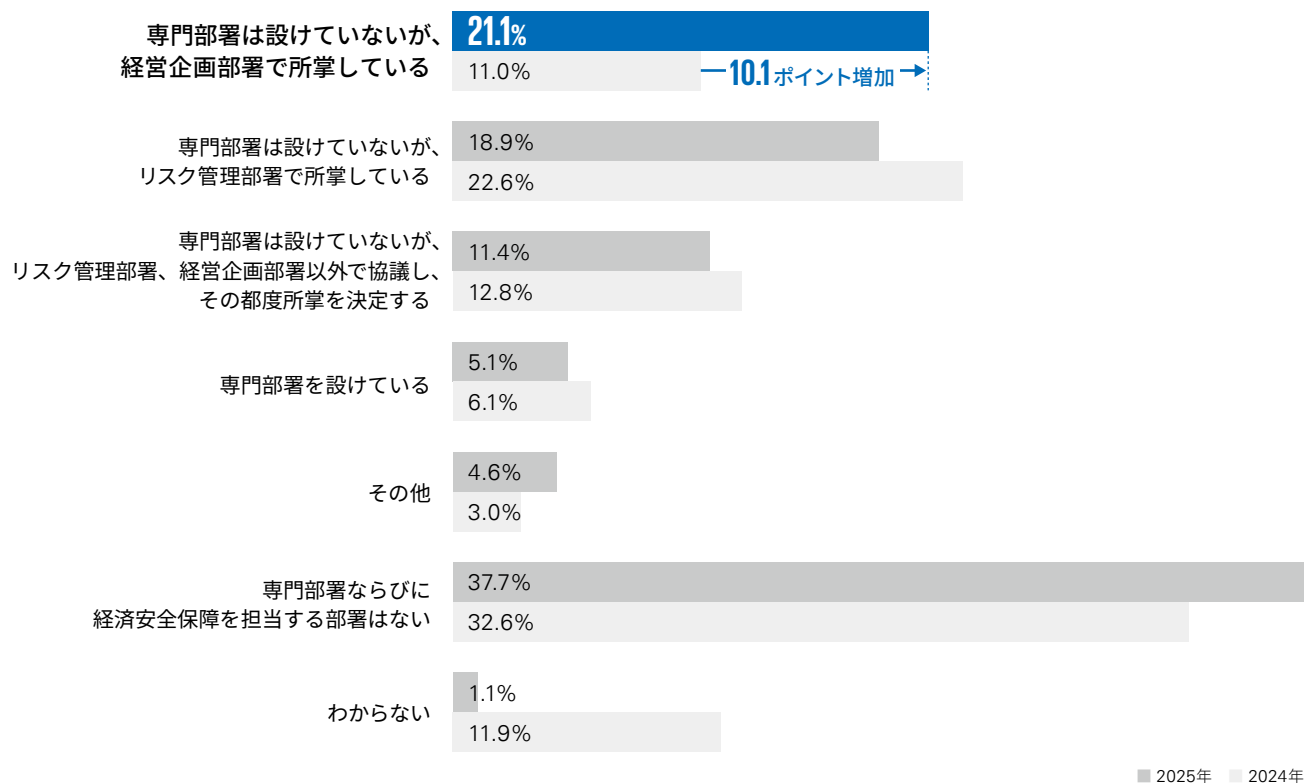
出典:「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



経済安全保障に関する組織・業務全般 (1/3)

経済安全保障を経営企画部署で所掌する企業が前回調査より10.1ポイント増えました。リスクだけでなく、経営戦略の側面からも経済安全保障をとらえようとしている企業が増えていることがうかがえます。

経済安全保障に関する専門部署の設置状況（設置していない場合、担当部署）



（2025年：単一回答／n=175 2024年：単一回答／n=328）

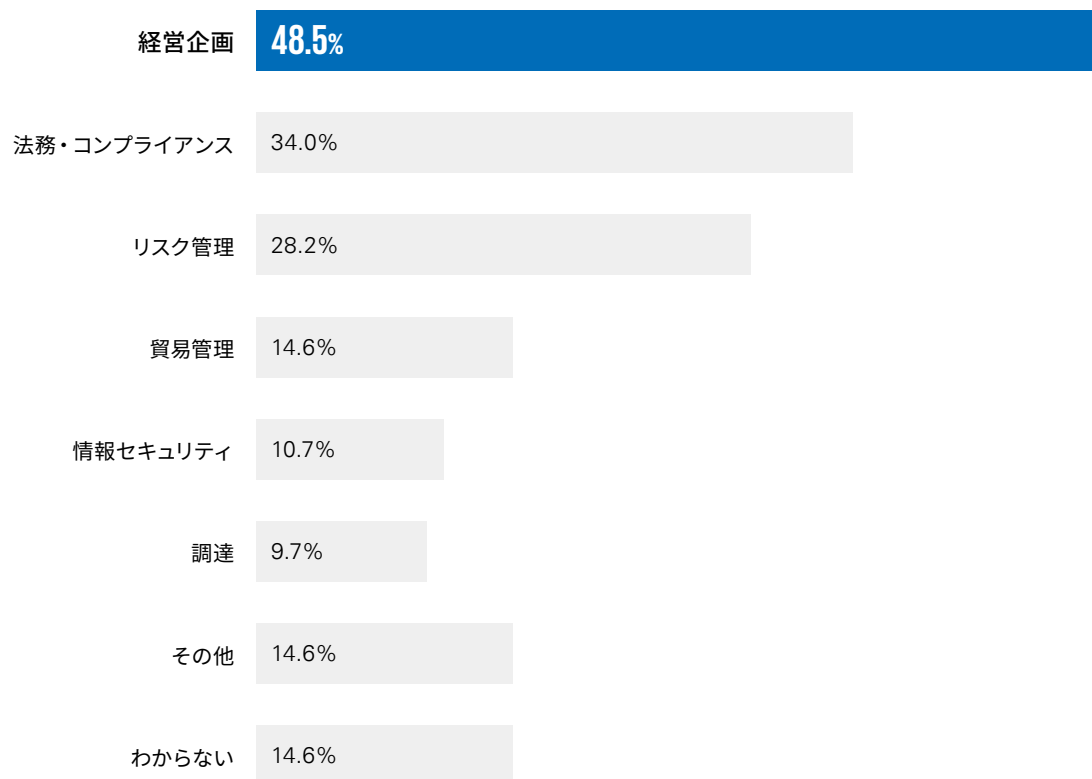
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



経済安全保障に関する組織・業務全般 (2/3)

専門部署の人員は経営企画から採用する事例が約半数を占めており、最多です。多くの企業が経済安全保障に関して、経営戦略・計画への反映を重視していることがうかがえます。

経済安全保障に関する専門部署の人員の採用部署



(複数選択可／n=103)

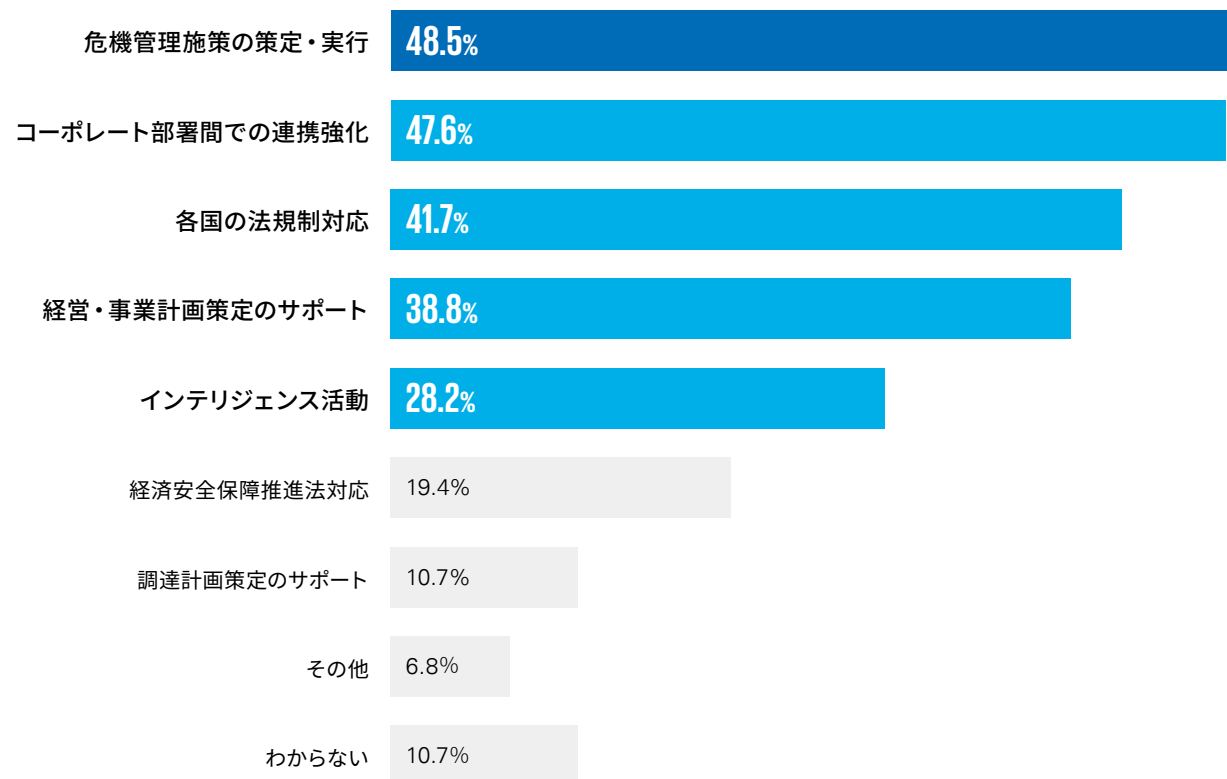
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



経済安全保障に関する組織・業務全般 (3/3)

経済安全保障に関する専門部署の機能・役割としては危機管理施策の策定・実行が**48.5%**で最多です。コーポレート部署間での連携強化、各国の法規制対応、経営・事業計画策定のサポート、インテリジェンス活動も一定数あり、ビジネスの“攻め”と“守り”の両面を担っていることがうかがえます。

経済安全保障に関する専門部署の機能・役割



(複数選択可／n=103)

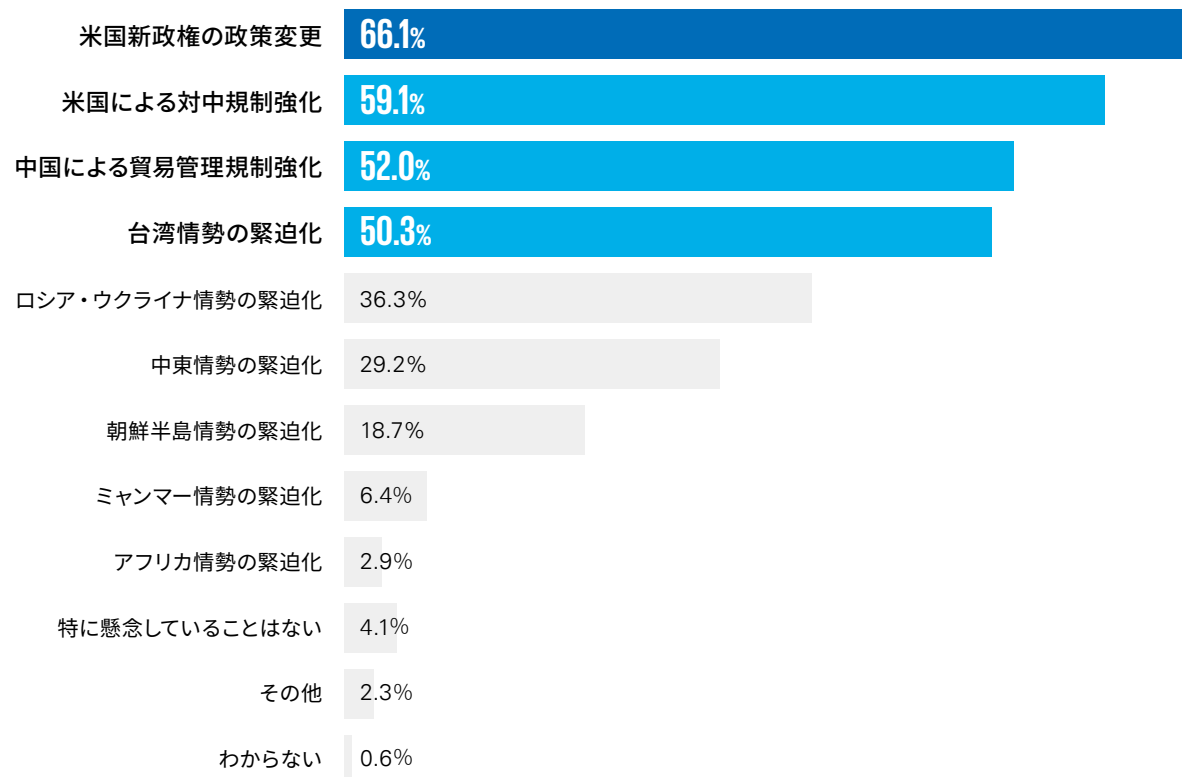
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



懸念されるリスクと対応上の課題 (1/2)

66.1%の企業が米国新政権の政策変更による影響を懸念しているほか、過半数が米国による対中規制強化や、中国による貿易管理規制強化、台湾情勢の緊迫化と回答しました。企業が懸念するリスクが米国と中国関連に集中していることが改めて浮き彫りになりました。

特に影響が懸念される経済安全保障・地政学リスク



(複数選択可／n=171)

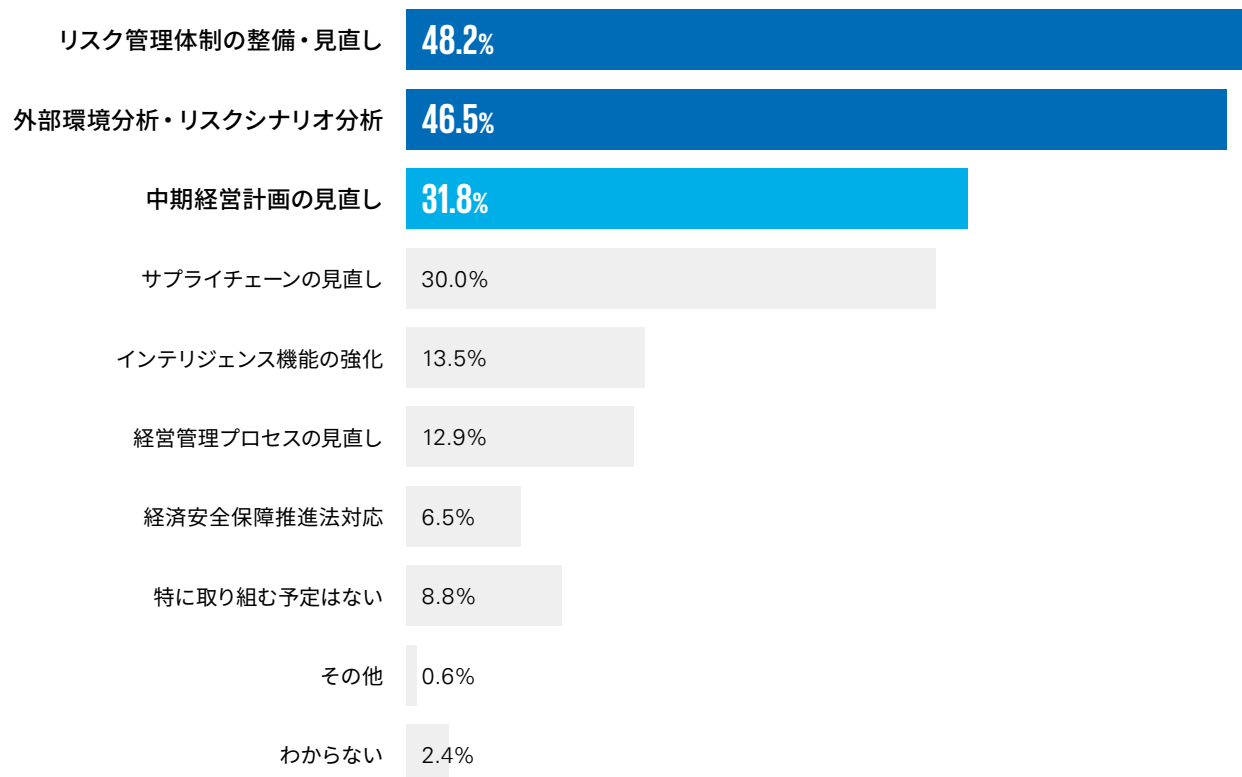
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



懸念されるリスクと対応上の課題 (2/2)

約半数が今後1年以内にリスク管理体制の見直しや外部環境分析などに取り組むと回答しました。米国新政権の発足を受け、現状のままではリスクに十分対応できないと危機感を持っている可能性があります。中期経営計画見直しに取り組む企業も30%を超えました。

今後1年以内に取り組みを想定している重点施策



(3つまで選択可／n=170)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



主要国・地域のトレンド（米欧中日）

米中の覇権争いを背景に、各国・地域ともに経済安全保障の政策・規制に強い関心を寄せています。トランプ政権は同盟国や友好国との連携を後退させ、自国第一主義の傾向を強めています。

国・地域	経済安全保障に関する政策トレンド・規制の特徴
米国	- トランプ政権は米国第一主義を掲げ、特に関税をツールに他国に圧力をかけて米国への投資促進を促す。 EU・カナダなどとも連携を後退させ、緊張が高まる傾向 - 先端技術分野を中心に強化を図るが、サステナビリティ関連施策はトランプ政権では停滞
EU	- 競争力強化とリスク低減を目的に、域外国との連携も進めてきたが、トランプ政権発足で米国とは緊張関係に - 域内ではサプライチェーン強靱化、エネルギー安全保障、サイバーセキュリティ強化、経済的威圧への対応を進める
中国	「総体的国家安全観」*のもと、国家安全保障の基礎として経済の安全が必要とする概念が法令に反映 - 戦略物資・サプライチェーンの確保、技術・データ保護の強化、中国主導の標準化体系の構築等を図る
日本	従前からの投資・輸出規制（外為法）に加えて、経済安全保障推進法により4つの政策を規定しつつ、セキュリティ・クリアランス制度に係る法制を整備

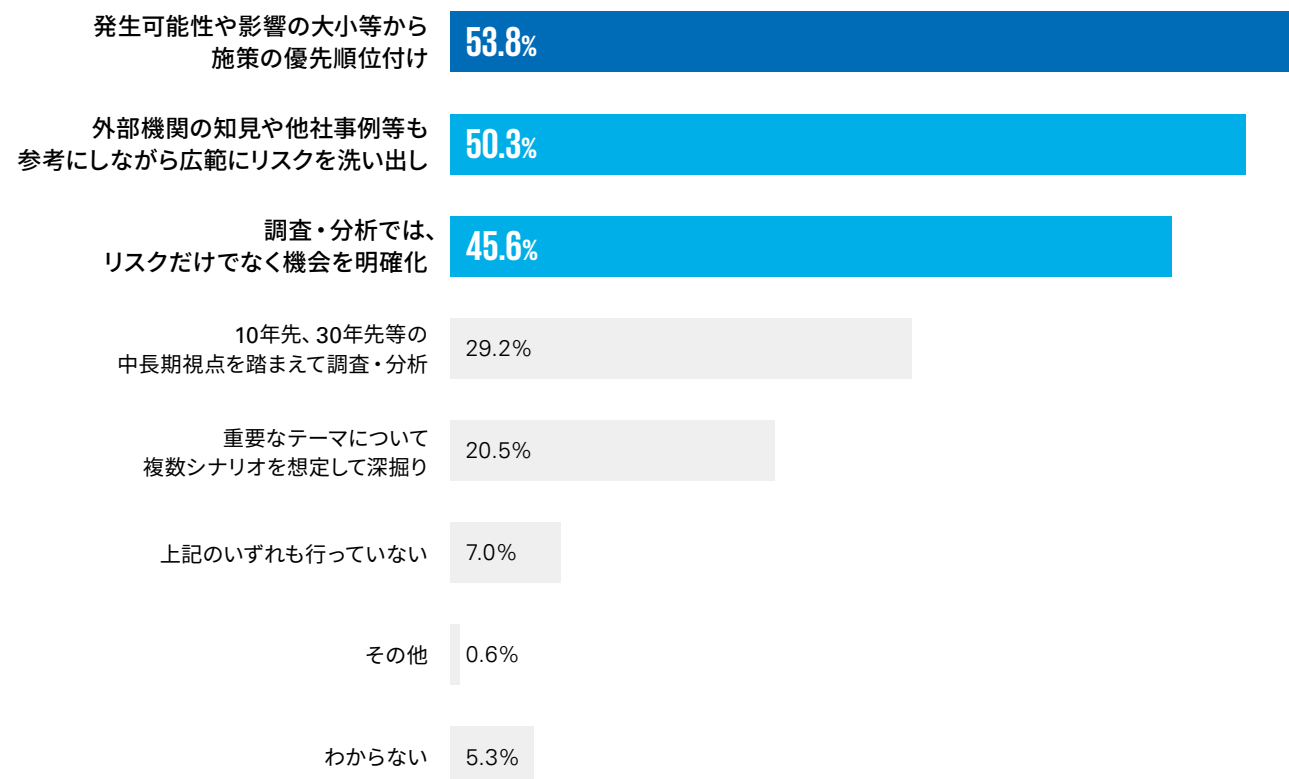
※政治、国土、軍事、経済、文化、社会、科学技術、情報等の安全を守ることが国家安全の要であるとする考え



リスクを踏まえた経営判断 (1/2)

外部環境が複雑化するなか、優先順位を付けた分析がポイントとなるとの回答が**53.8%**で最多でした。調査にあたっては外部機関や他社事例といった社外の力も使って対応する企業が50.3%、さらに機会も明確化するとの回答が45.6%となっています。

経営戦略の策定に向けた外部環境分析のポイント



(複数選択可／n=171)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



リスクを踏まえた経営判断 (2/2)

地域統轄会社の設置といったグループガバナンスの整備、地域で自立した内部統制システムの導入に取り組む企業が**10%超**ありました。保護主義の高まりなどサプライチェーンに影響する兆候が顕著になるなか、海外リスク把握や対応の速度を高めようとする動きがみられます。

国際情勢の変化を受けたグループガバナンスの再編施策の実施状況

地域統轄会社を設置し、本社への
対応／報告を統轄会社がコントロール

14.3%

地域で自立した内部統制システムを導入

14.3%

現地人社長の登用や現地取締役会の
設置などマネジメントの現地化

12.5%

グローバルと特定国事業の分離を図り、
スピンオフ上場等で現地化を促進

2.4%

上記のいずれも実施していない

59.5%

その他

2.4%

わからない

7.1%

(複数選択可／n=168)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



リスク管理／インテリジェンス機能の強化

適切な経営判断のためには、リスク管理やインテリジェンス機能の強化が必要です。関連部署との連携や経営層との密なコミュニケーションに加え、定期的な会議体の設置や外部組織の活用などの方針例が考えられます。

取組みの分類

概要

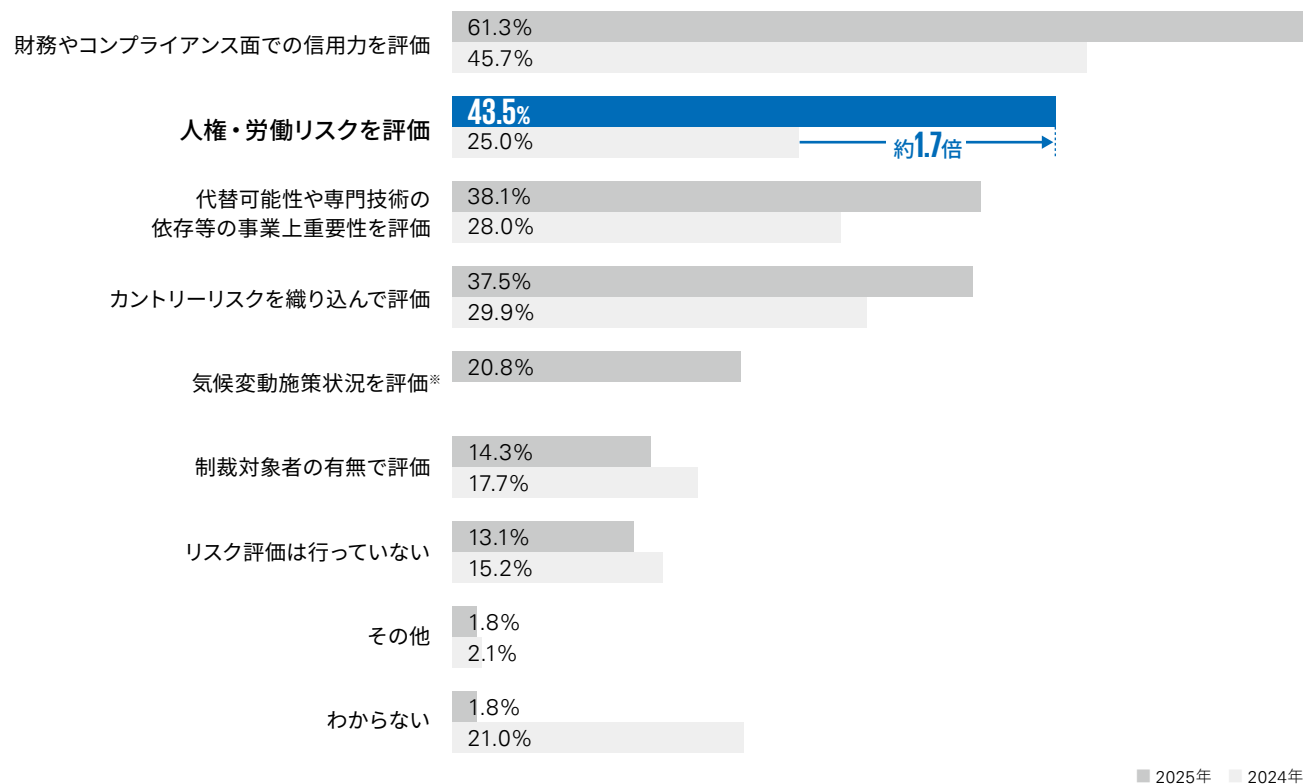
① 経営層向け参謀機能の強化	● 社長・役員への密な説明・報告など、意思決定側と情報提供側の緊密なコミュニケーションを定例化 ● 中期経営計画の策定に対するインプットを強化、担当役員の相談役に注力
② 専門組織の再編	● 経済安全保障対応を担う専門部署や統轄部門を設置 ● インテリジェンス機能を担う組織を創設し、社内外の動向の収集力・分析力を強化
③ 部門連携の強化	● 経済安全保障リスクに関する役員参加の月次会議を開催、施策の部門間連携を図る ● 各事業部門のキーパーソンとの情報交換・ニーズ把握活動を強化
④ 社外専門人材の活用	● 外部の専門機関（シンクタンク、コンサル、アカデミック等）との連携強化、活用 ● 官庁やインテリジェンス機関出身者等の専門人材を採用
⑤ 渉外機能との連携	● 渉外部門・海外拠点等を通じて、海外シンクタンクや政府・議員等との接点を強化 ● 社外リレーションを活用し、政策の最新動向を把握



サプライチェーンリスク管理施策と課題 (1/3)

サプライヤーのリスク評価で、**人権・労働リスクを観点に取り入れる企業が前回調査の約1.7倍である43.5%**になりました。EUのCSDDD（企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令）の成立などにより、一層対応の意識が高まっていることがうかがえます。

サプライヤーのリスクを評価する観点



※2024年版の調査では「気候変動対策状況を評価」の選択肢なし（2025年：複数選択可／n=168 2024年：複数選択可／n=328）

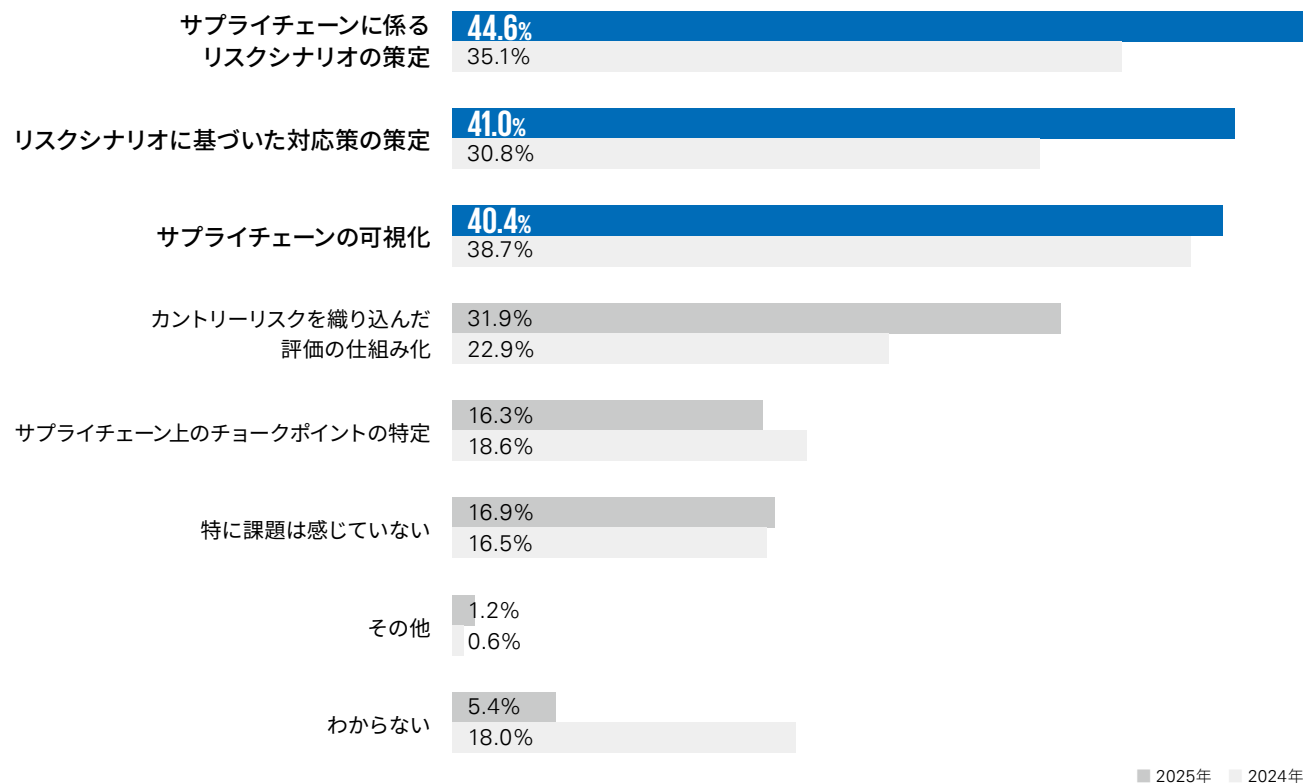
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



サプライチェーンリスク管理施策と課題 (2/3)

サプライチェーン対応の課題として、リスクシナリオや対応策の策定、サプライチェーンの可視化を挙げる企業が**いずれも40%を超え**、前回調査の結果を上回りました。米国新政権が打ち出す関税引上げ施策などを受け、リスクシナリオ策定や対応が複雑になると企業は考えているようです。

経済安全保障・地政学リスクを踏まえたサプライチェーン対応の課題



■ 2025年 ■ 2024年

(2025年：複数選択可／n=166 2024年：複数選択可／n=328)

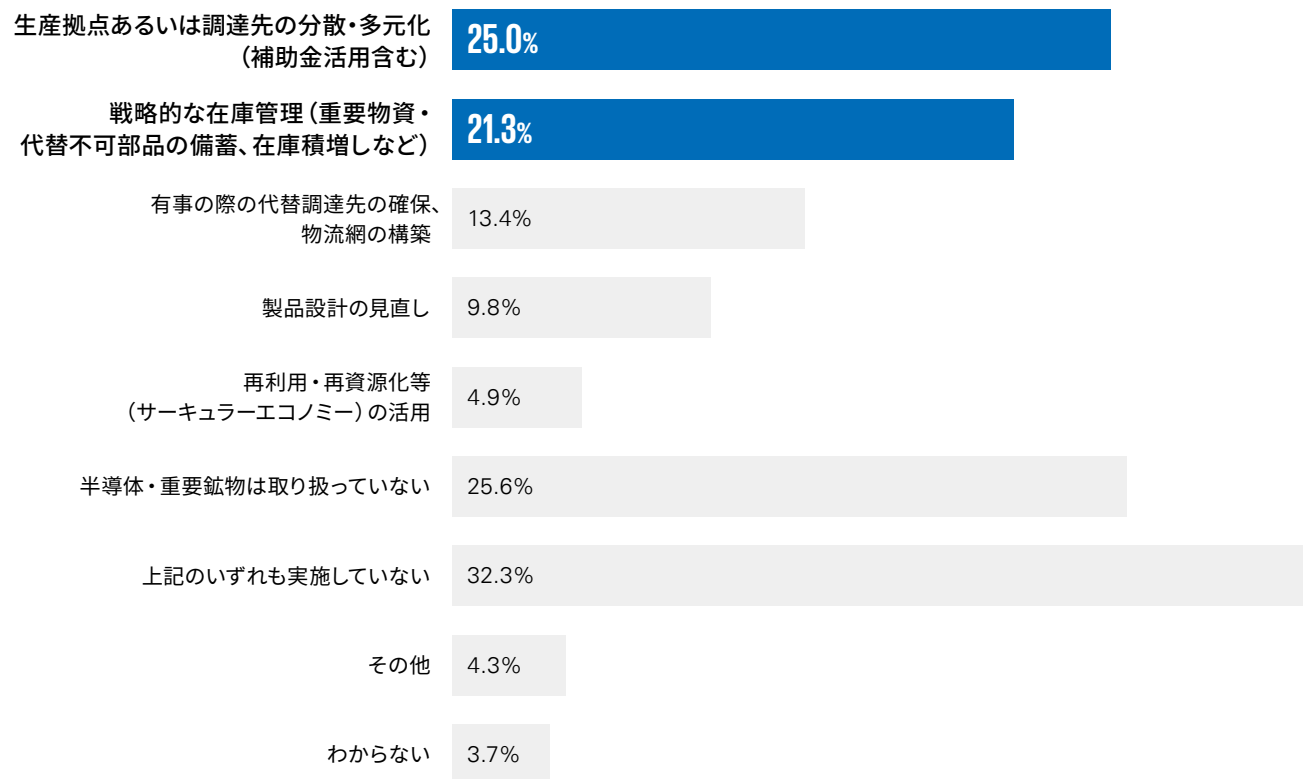
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



サプライチェーンリスク管理施策と課題 (3/3)

半導体・重要鉱物の安定確保に向けた施策として、生産拠点や調達先の分散・多元化（25.0%）と在庫管理（21.3%）が上位となりました。製品設計の見直しなどの回答を上回っており、まずはできる範囲で安定確保を目指す姿勢がうかがえます。

半導体・重要鉱物の安定確保に向けた対応策の実施状況



(複数選択可／n=164)

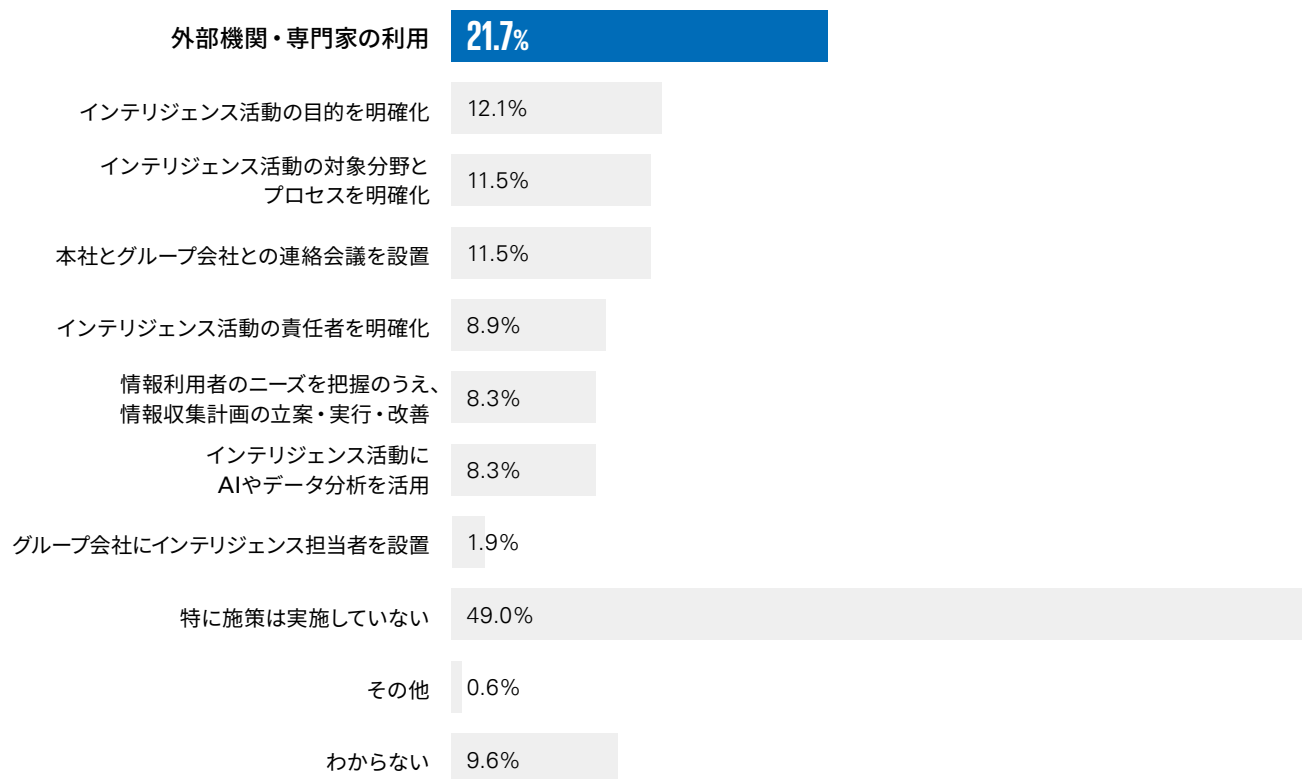
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



インテリジェンス (1/2)

インテリジェンス機能強化の施策として**最多となったのが外部機関・専門家の利用で21.7%**でした。経済安全保障をめぐる情勢が目まぐるしく変わるなか、自社だけで解決しようとせず外部の知見も取り入れて対応を目指す企業の姿が浮かび上がります。

インテリジェンス機能強化に向けた施策



(複数選択可／n=157)

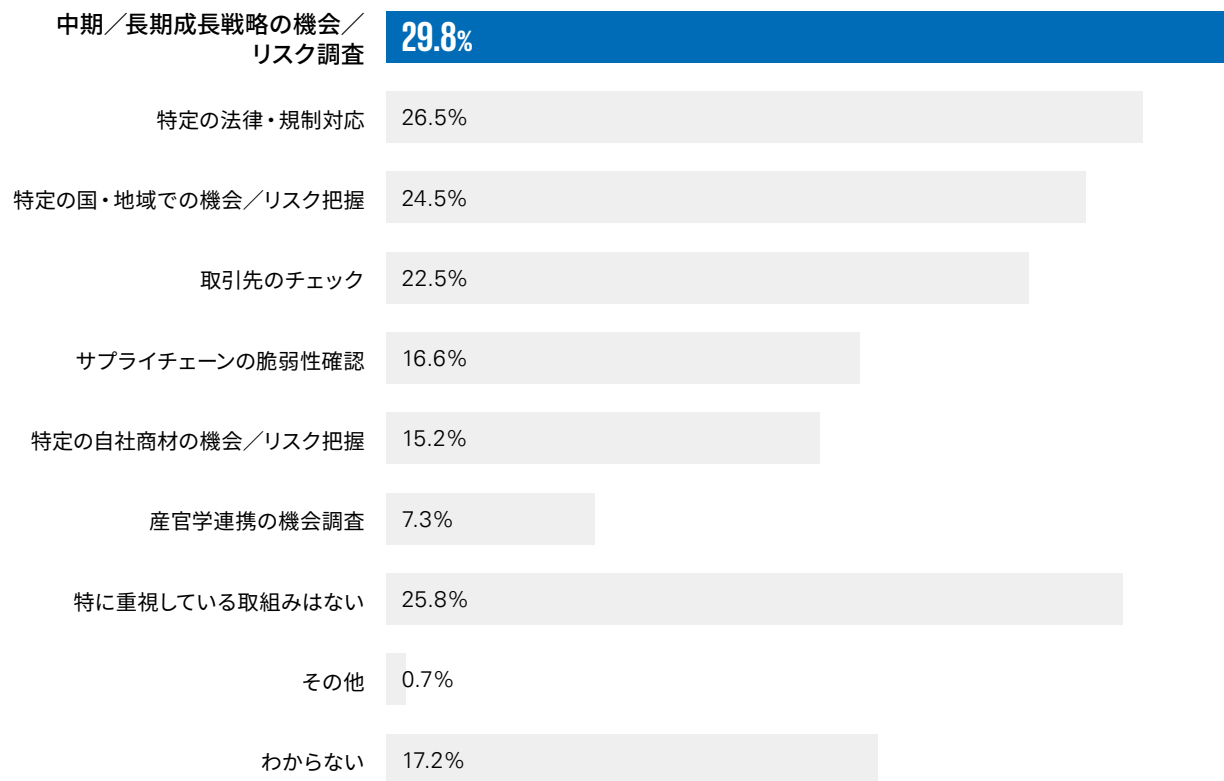
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



インテリジェンス (2/2)

インテリジェンス活動として最も重視するのが中長期の成長戦略についての機会やリスク調査で29.8%を占めました。直近の機会やリスクだけでなく、長期的な視点を持つとする企業の姿勢が垣間見えます。

インテリジェンス活動で重視する取組み



(複数選択可／n=151)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

主要リスクテーマに関する 企業動向

総論

気候・エネルギー安全保障

- 米国新政権の政策転換は、中長期的なエネルギー転換を想定したシナリオに影響を及ぼす可能性があります。重要資源の特定国依存低減や再利用・再資源化、クリーン技術の研究開発など、気候変動やエネルギー分野でも経済安全保障の視点が重要になっています。

輸出管理

- 法規制改正や規制リストの頻繁な更新に対応し、かつ輸出管理業務の効率化を推進するうえで、実効的な仕組みの構築やツールの活用的重要性が増えています。

基幹インフラ制度

- 2024年5月に基幹インフラ制度が運用開始となりましたが、リスク管理措置のうち、委託先・再委託先への対応に引き続き課題が残っています。

先端技術

- 心理的・技術的・物理的安全管理措置に加え、近年では退職者などの元従業員を含む人材管理の重要性が高まっています。

セキュリティ・クリアランス

- セキュリティ・クリアランス制度の運用が2025年5月に始まりました。制度活用にあたっては、クリアランス取得の検討や事業機会獲得に向けた準備に加え、従業員からの同意取得やプライバシー保護などの人事労務上の配慮、情報の目的外使用禁止などの徹底が求められます。

人権

- 欧州の規制などを受けて人権デュー・ディリジェンスを実施する企業の割合は増えていますが、紛争リスクの高い地域での実施や影響評価を行う企業は少数です。

サーキュラーエコノミー

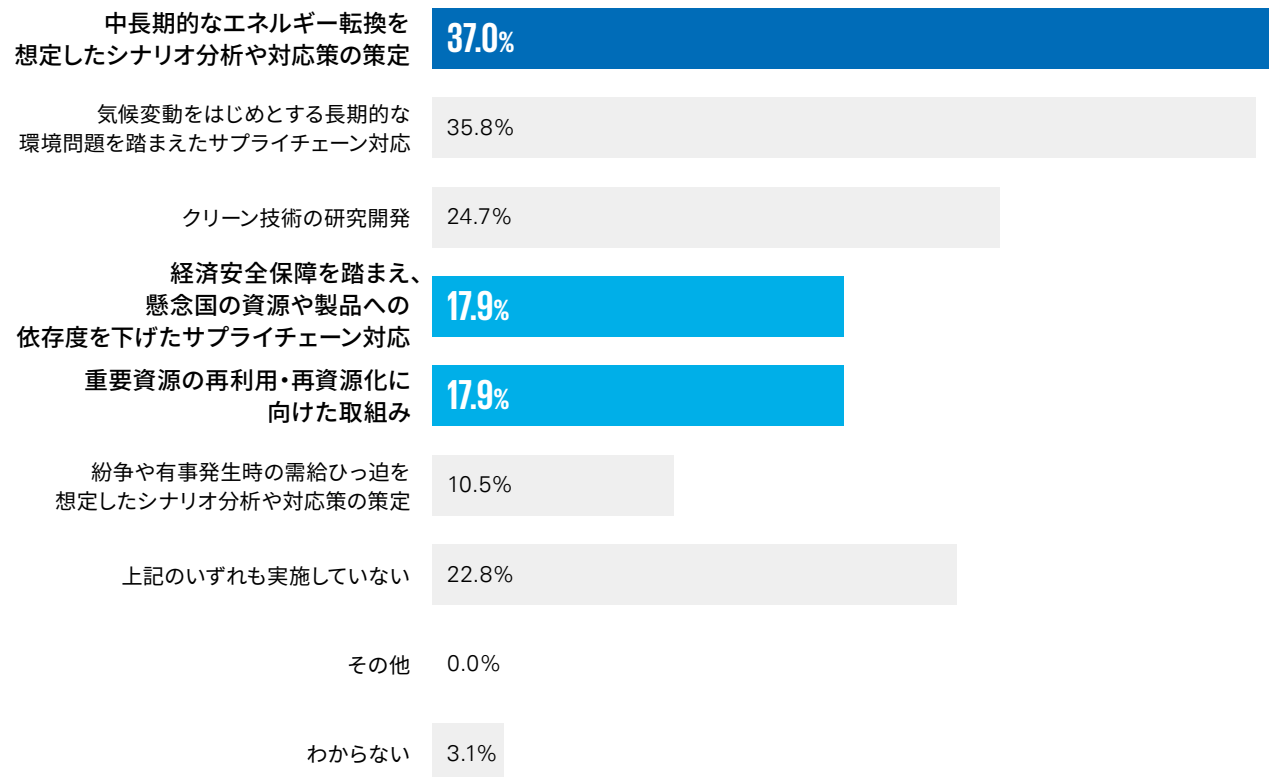
- 環境対応だけでなく、経済安全保障や産業競争力強化の観点からも、鉱物資源の循環利用や再資源化に向けた取組みが政府・企業間で進展する見通しです。



気候・エネルギー安全保障

中長期的なエネルギー転換を想定したシナリオ分析や対応策の策定が最多（37.0%）となる一方で、経済安全保障を踏まえたサプライチェーン対応、重要資源の再利用・再資源化に向けた取組みも約18%ありました。気候変動・エネルギー分野でも経済安全保障の観点が一定程度浸透していると考えられます。

気候・エネルギー安全保障分野における施策の実施状況



（複数選択可／n=162）

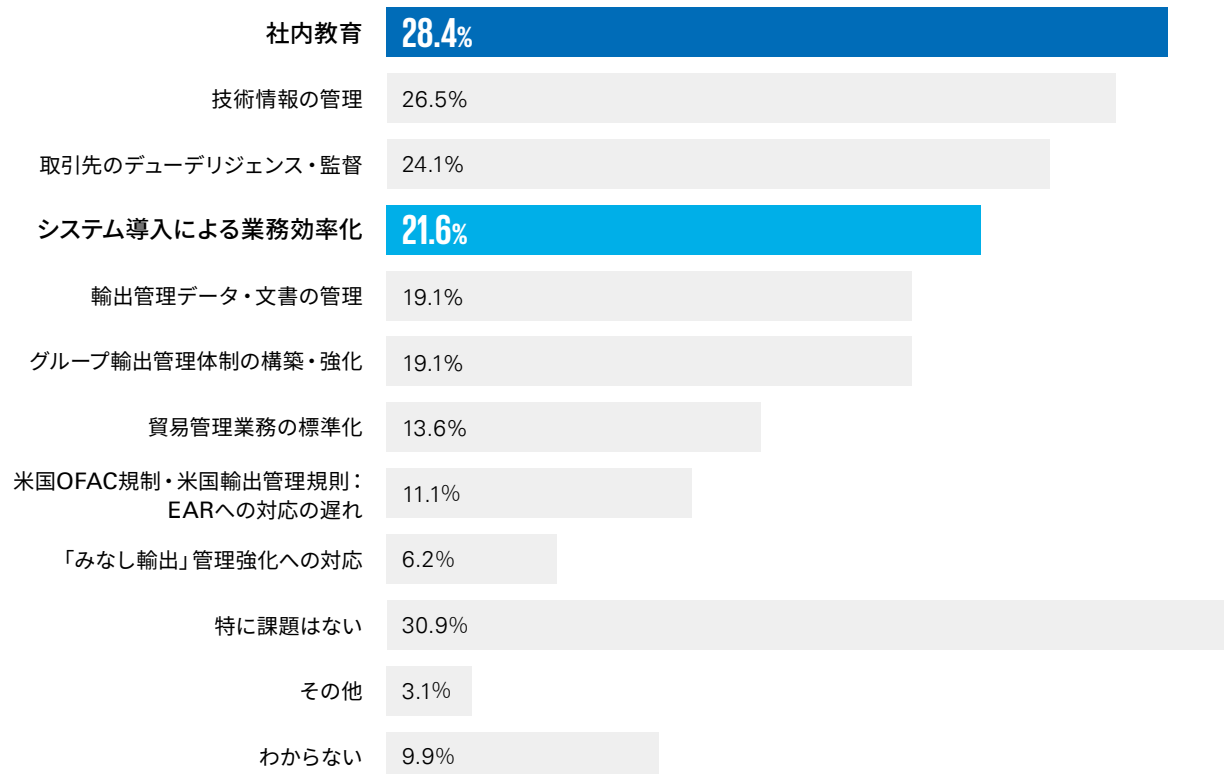
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



輸出管理 (1/2)

輸出管理規制の対応上の課題に関しては、**社内教育との回答が28.4%と最多で、システム導入による業務効率化も20%を超えています。**

輸出管理規制への対応上の課題



(複数選択可／n=162)

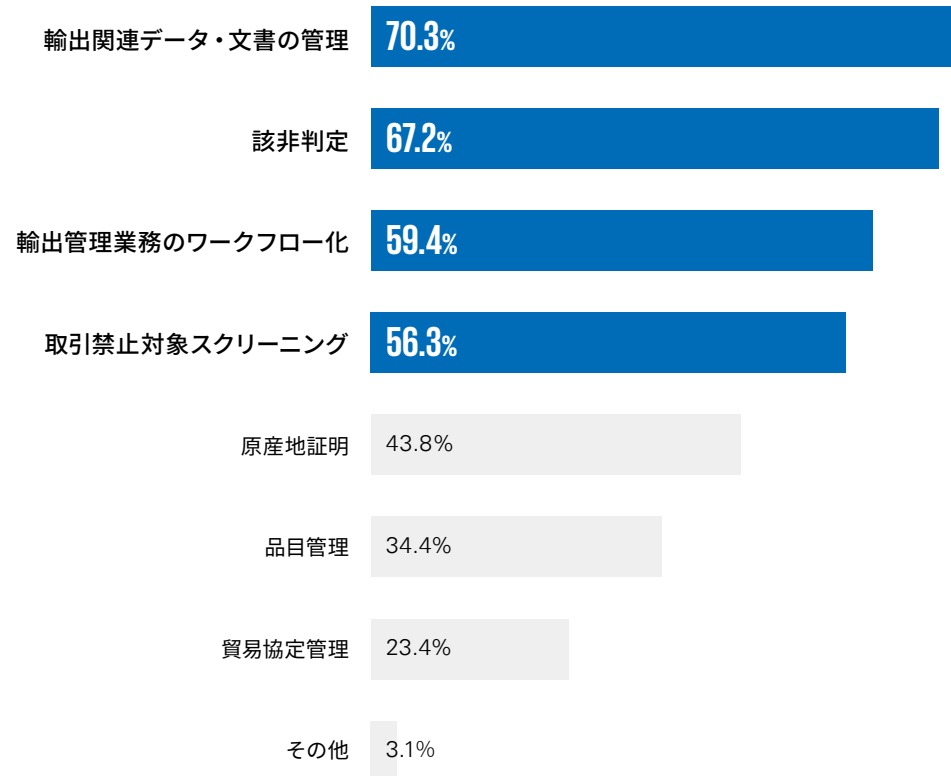
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



輸出管理 (2/2)

ツール導入企業では、過半数が輸出関連データ・文書の管理や該非判定を中心とした基本的な機能を取り入れ、導入予定企業では30%以上が取引禁止対象のスクリーニングや原産地証明などを目的にしています。

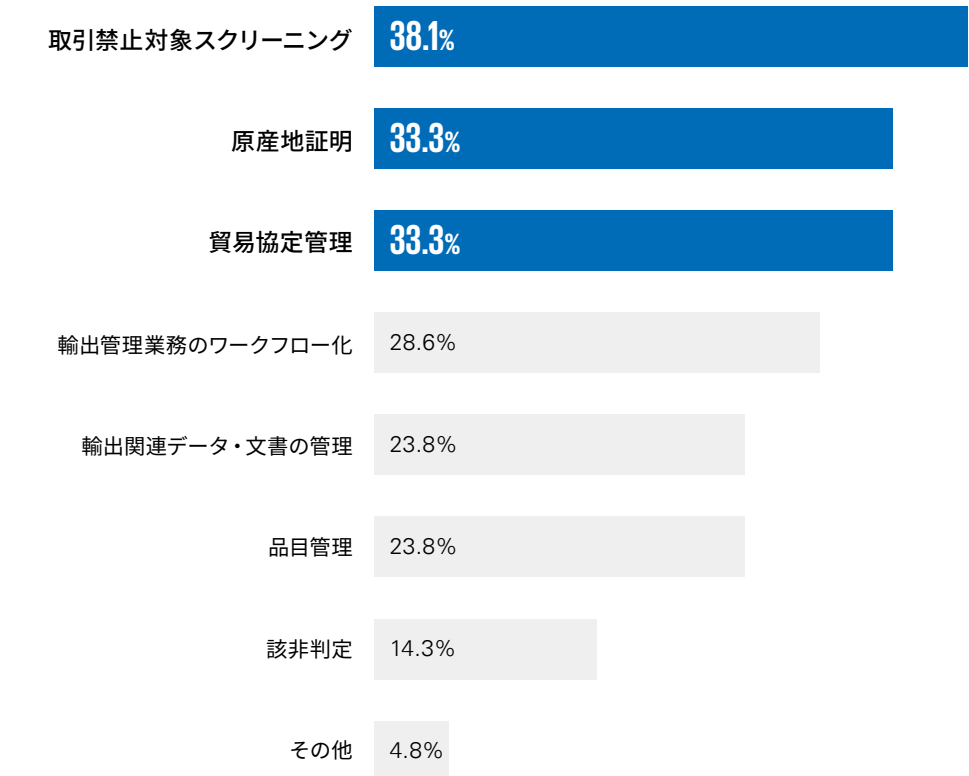
ツールを導入している輸出管理業務



(複数選択可／n=64)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

ツール導入を予定している輸出管理業務



(複数選択可／n=21)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



輸出管理体制構築・取組み高度化の全体像

各国の輸出管理法規制の急変に対応するため、各種ガイダンスや自社グループの輸出管理実務の現状等を踏まえ、総合的な体制構築や取組みの効率化・高度化を進める必要があります。

実施事項

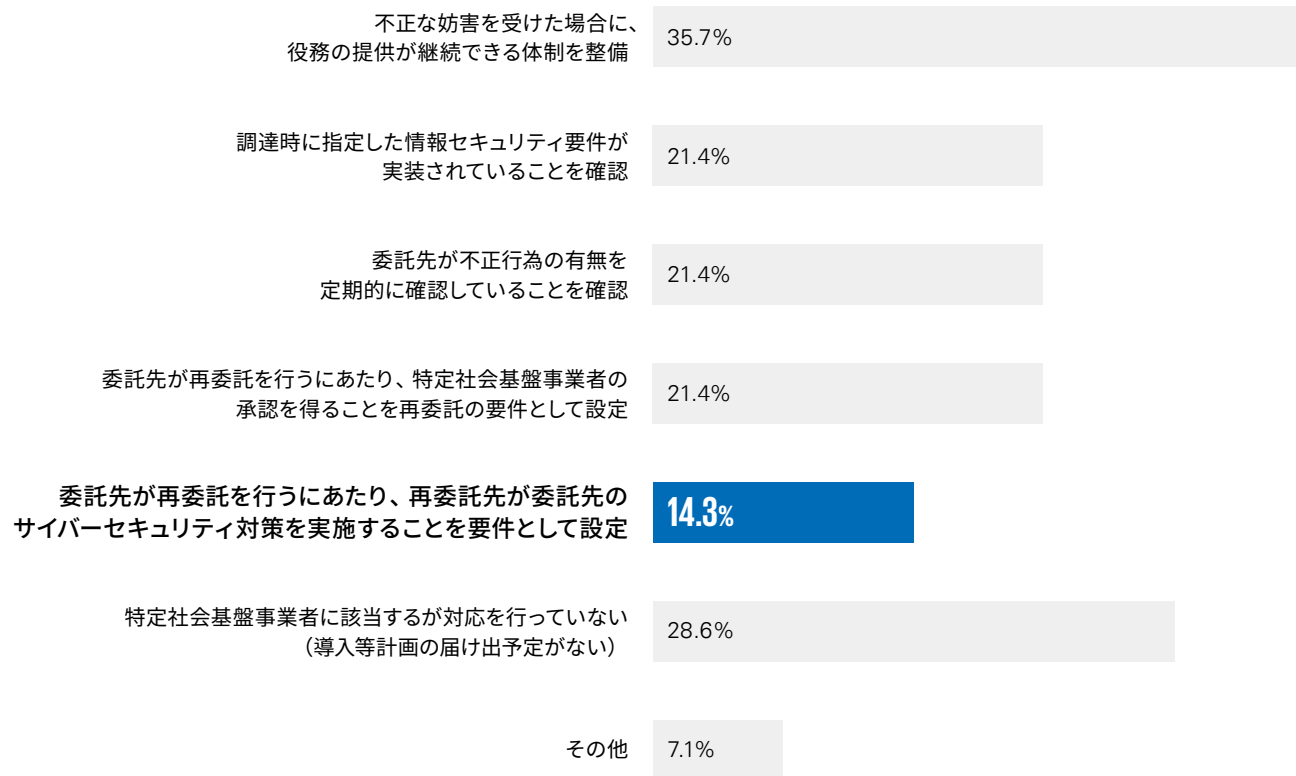
体制構築	 グローバル輸出管理体制の機能設計	- 現状の実務状況・リソースを踏まえたグローバル管理体制の構築 - 委員会・管理部署等の役割・責任の設計および機能の整理
	 リスクアセスメントの実施	- ビジネス形態上および業務プロセス上のリスクを抽出・評価 - 対象リスクに応じた対応策の策定・改善を通じてリスクを低減
取組み高度化	 規程類の整備・標準業務の整理	- 安全保障輸出管理における方針・規程類などの関連文書策定 - 業務プロセスフローを整理のうえ、具体的な標準業務策定
	 教育計画の策定および実施	- 知見向上および社内ルール周知のための教育計画の策定 - 全体教育および個別教育の実施に向けたサポート
	 監査・自主点検体制の構築	3線からの内部監査および2線からのモニタリング手続きの整備 1線の自主点検手続きの整備
	 スクリーニングシステムの導入	- スクリーニングシステムの導入に向けた準備および導入 - 導入後の業務手順の整備・運用



基幹インフラ制度 (1/2)

基幹インフラ制度のリスク管理で、委託先・再委託先管理に課題を持つ企業が多いことがわかりました。サイバーセキュリティ対策実施の再委託要件への取入れや、経済制裁対象国に再委託が行われていないことの確認などを実施する企業はいずれも14.3%でした。

基幹インフラ制度に係るリスク管理措置の実施状況



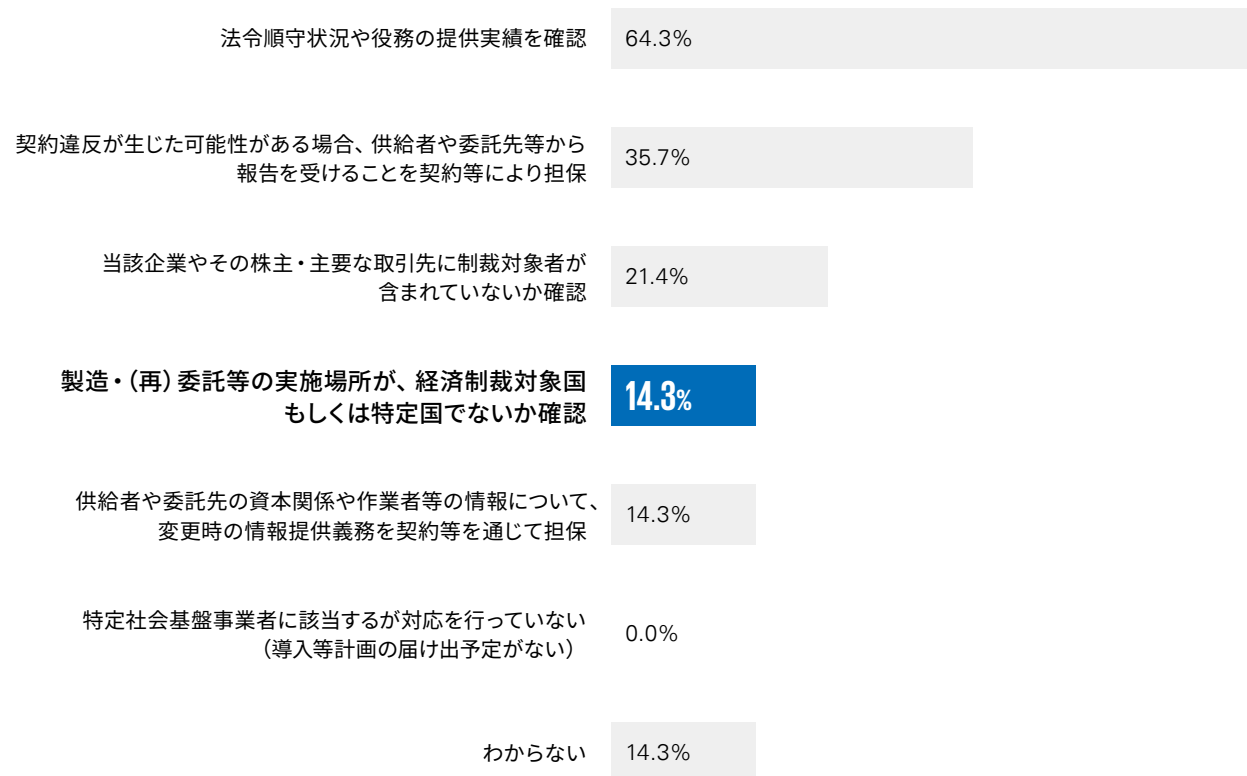
(複数選択可／n=14)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



基幹インフラ制度 (2/2)

委託先等の管理体制を確認するためのリスク管理措置の実施状況



(複数選択可／n=14)

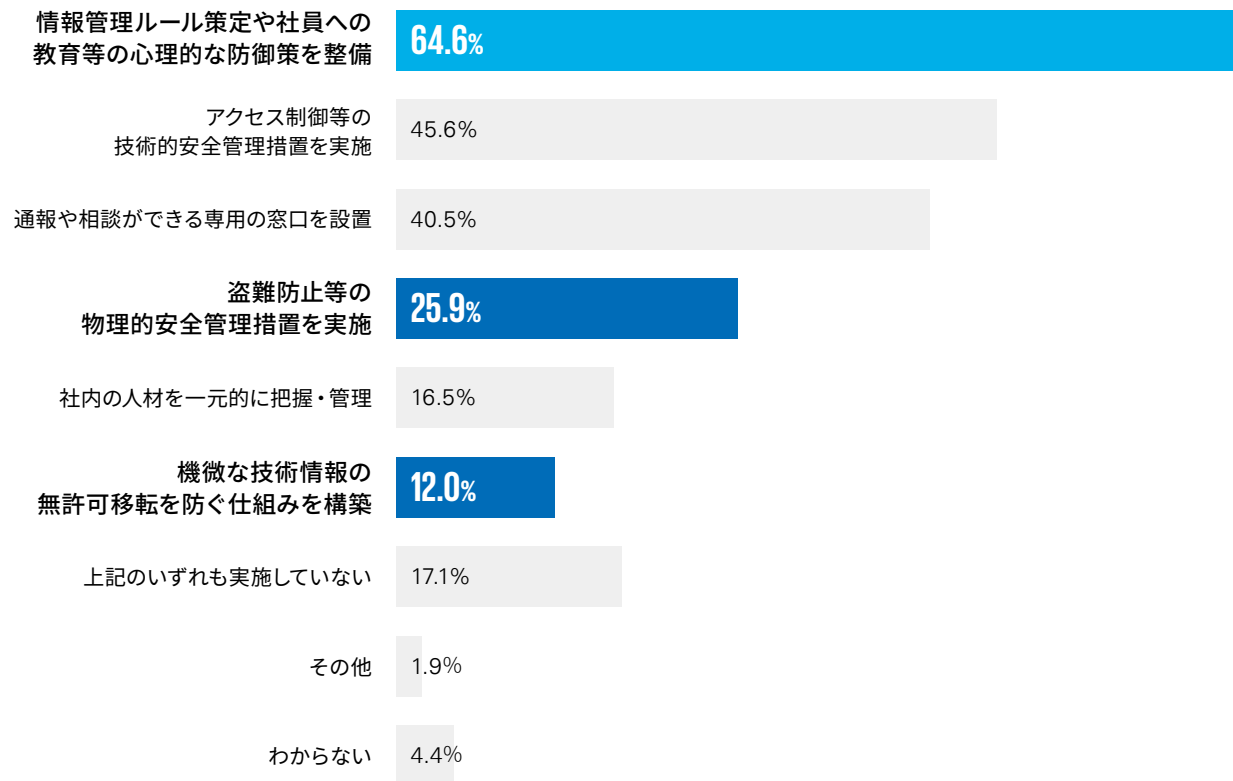
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



先端技術

ルール策定や社員教育といった心理的な防御策が64.6%で首位ですが、漏洩防止に向けた管理措置・仕組み作りはそれより少なくなっています。盗難防止等の物理的安全管理措置は25.9%、機微な技術情報の無許可移転防止は12.0%となりました。

先端技術の研究における情報管理施策の取組み状況



(複数選択可／n=158)

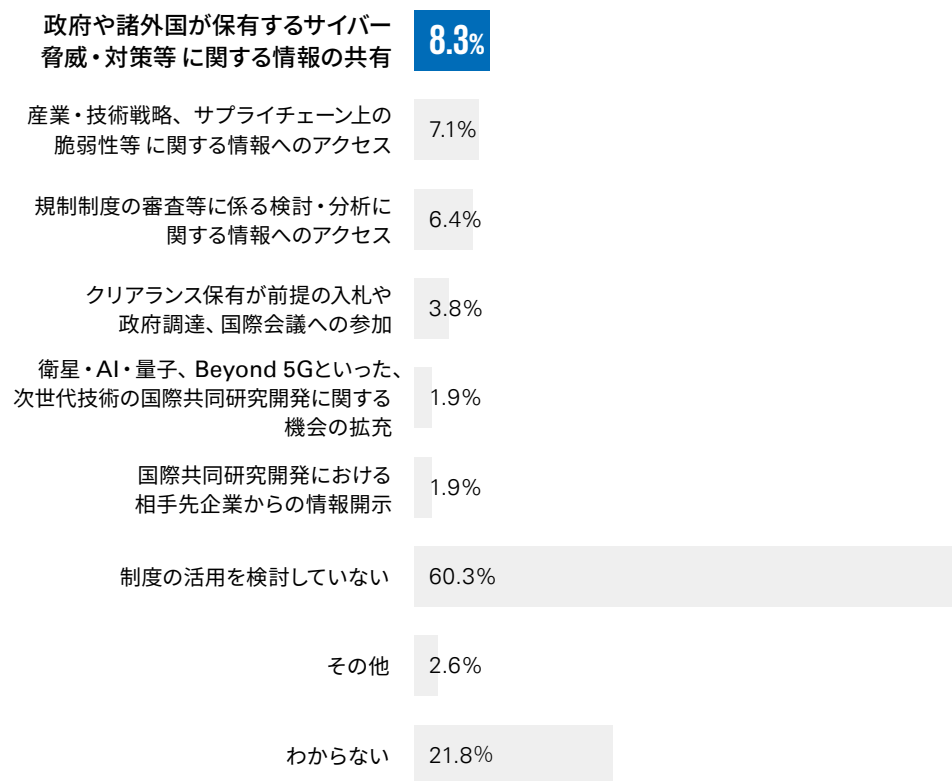
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



セキュリティ・クリアランス

セキュリティ・クリアランス制度の対象となる企業では**8.3%**が**サイバー脅威・対策等に関する情報の共有**での活用が検討されています。制度活用における課題では、**約半数の企業が社内のリソース不足や情報保全体制整備、プライバシー情報への配慮など社内体制の整備**を挙げています。

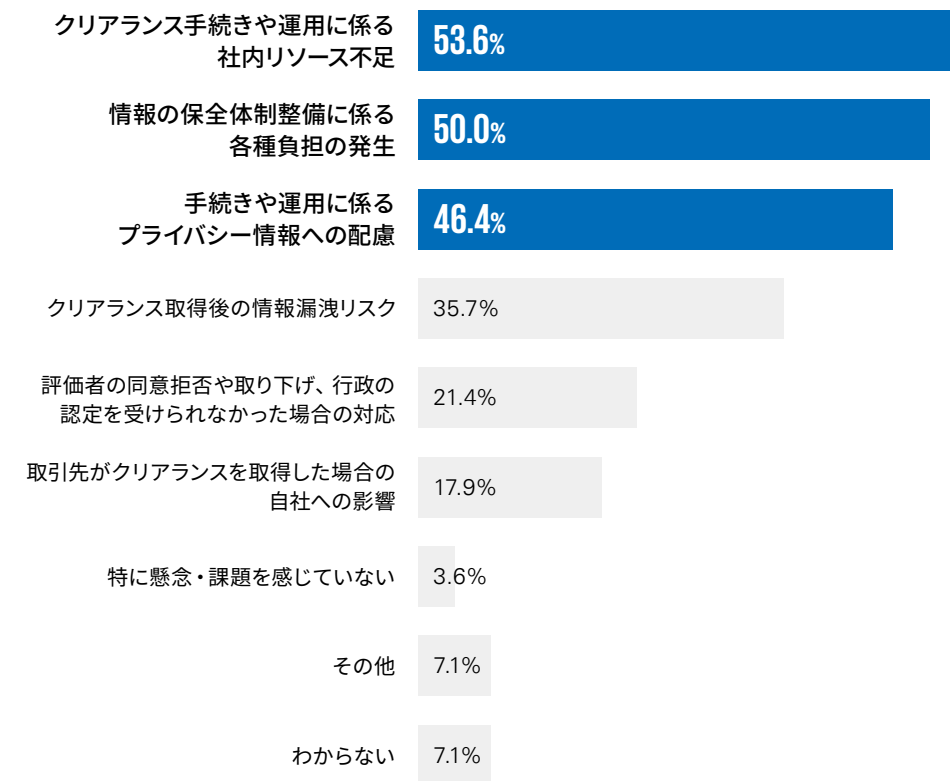
「セキュリティ・クリアランス（適格性評価）」制度の活用を検討している領域



(複数選択可／n=156)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

「セキュリティ・クリアランス（適格性評価）」制度の活用における課題



(複数選択可／n=28)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



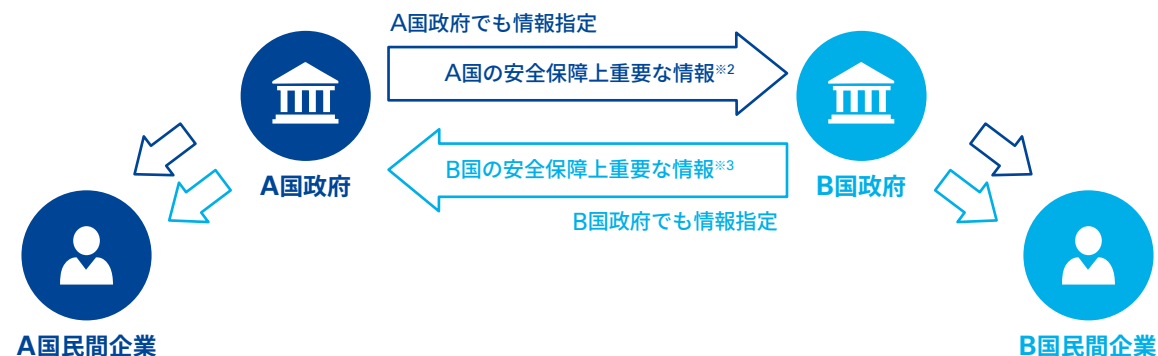
セキュリティ・クリアランス ― 概要

セキュリティ・クリアランス（SC）とは、機密情報にアクセス可能な資格のことです。諸外国では導入・活用が進んでいるなかで、日本も整備を進め、2024年5月に重要経済安保情報保護活用法が成立、2025年5月に運用開始となっています。

セキュリティ・クリアランス（SC）の概要

- 政府が保有する安全保障上重要な情報として指定された情報にアクセスする必要がある者について、信頼性を確認
- 機密情報にアクセスできる者を明確にし、それらの情報が国外に流出することを防ぐ狙い
- SCを保持することで、企業は自国政府を通じて他国政府の機密情報にもアクセス可能
- SC制度を規定する日本の法律として、特定秘密保護法がある。新法案では経済安全保障上重要な情報をカバー

情報のやり取りのイメージ※1



※1 上記はイメージ図。国によっては制度の差がある ※2 A国のセキュリティ・クリアランスが必要な情報 ※3 B国のセキュリティ・クリアランスが必要な情報
出典：内閣府「いわゆる「セキュリティ・クリアランス」について」を基にKPMGコンサルティング株式会社作成

SC保有による効果（例）

- SC保有が前提となる入札や国際会議への参加といったビジネス機会の拡大
- 国際共同研究開発における相手先企業からの情報開示
- 政府側や諸外国企業が保有するサイバーセキュリティ対策に関する情報の共有 等

SC保有による留意点（例）

- 名簿提出や面接・質問等の行政対応
- 丁寧な手順を踏んだうえでの同意確保
- 評価対象者のプライバシーとの関係配慮
- 不利益取扱いの防止等の確保
- 情報の保全体制の整備 等

SCの対象となる情報（例）

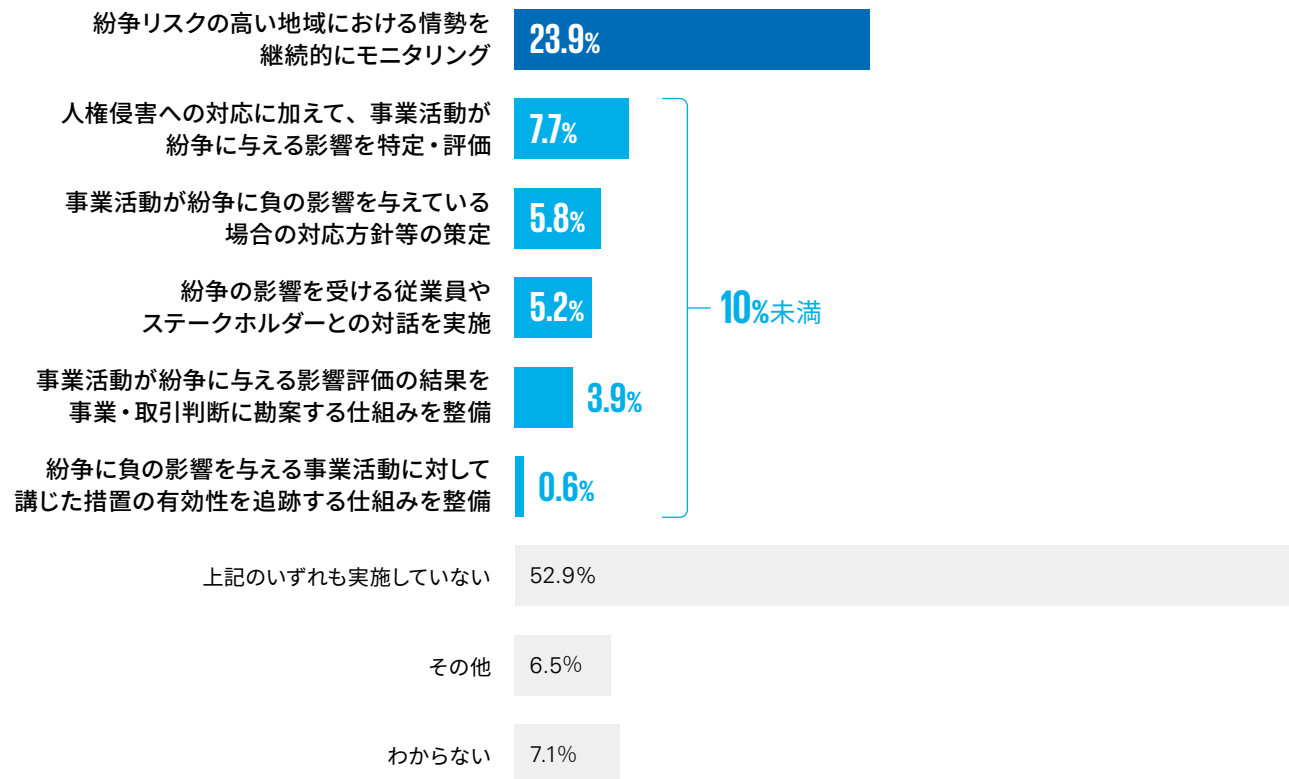
- サイバー脅威・対策等に関する情報
- サプライチェーン上の脆弱性関連情報
- 審査等に係る検討・分析に関する情報
- 国際的な共同研究開発に関する情報



人権

紛争リスクが高い地域についての人権デュー・ディリジェンスでは、**23.9%の企業が情勢を継続的にモニタリングする**と回答しました。一方で、**対応方針等の策定やステークホルダーとの対話など、具体的な施策を取る企業は10%を下回ります。**

紛争リスクの高い地域における人権デュー・ディリジェンスの対応状況



(複数選択可／n=155)

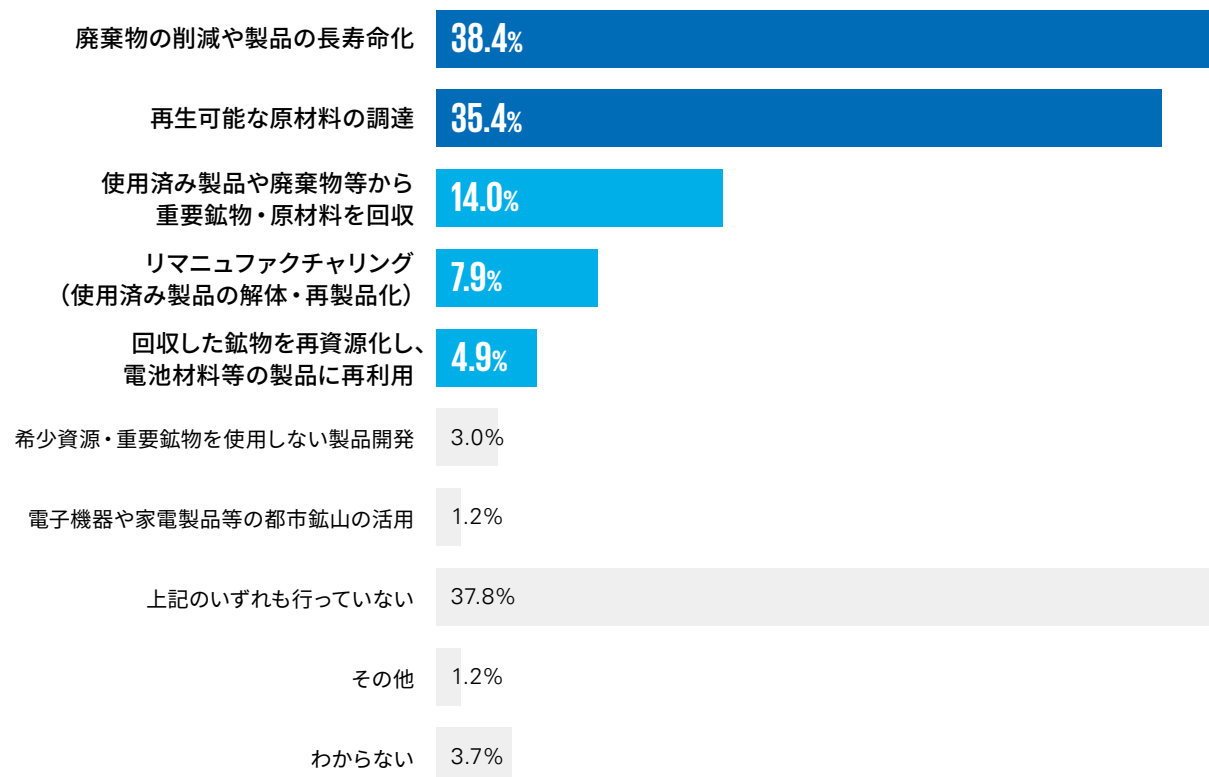
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



サーキュラーエコノミー

資源確保の観点からも関心が高まるサーキュラーエコノミー（循環経済）ですが、多かった取組みは**廃棄物の削減や製品の長寿命化で38.4%、再生可能な原材料の調達で35.4%**でした。廃棄物回収にかかわる回答は少なく、回収のエコシステム確立は道半ばです。

サーキュラーエコノミーにおける実施施策



（複数選択可／n=164）

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



各国・地域の法整備

サーキュラーエコノミーの法整備では、日本も先行する欧州に追随する流れで、中長期的には新興国でも廃棄物処理問題の高まりとともに法整備が進む見通しです。対応要請の高いセクターは関心を持つ必要があります。

短期	欧州・米国	• エコデザイン規則 (ESPR) 域内市場に流通するほぼすべての製品に対し、グリーン製品の公共調達基準、消費財が廃棄されるのを防ぐ枠組みの創設を検討 • エコデザイン要件として、耐久性、信頼性、修理可能性、リサイクル素材の使用率などの要件を規定（2026年から適用） • 2030年までにクリーン技術製品の4割を域内生産することを目標（EUネットゼロ産業法） • 米国でもクリーン技術・製品の国内循環強化
	日本	• グリーン製品の公共調達やレアメタルの回収・再利用を義務化する方針
中長期	インドや東南アジア	• 家電の普及に加え、蓄積する廃棄物の処理が社会問題化。再エネ製品や空調機器等のエレクトロニクス製品の廃棄物処理に関するルールや規制策定が進展

対応要請の高いセクター



素材

繊維製品やプラスチック製品は環境負荷が高い



食品・飲料

環境負荷の高いプラスチックへの依存度が高い



消費財

パウチや容器など、プラスチックへの依存度が高い



資本財

電機・機械、自動車、バッテリーなどで要請高まる



建築

EUでは建築物のライフサイクルへの関心高まる



国際情勢と企業動向

総論

米国新政権

- 関税がリスクの筆頭に上がっており、サプライチェーンやグローバル経済への影響が強く懸念されています。一方で規制緩和や減税、米国生産優遇措置などについては期待する声もあります。
- 米国新政権の通商・経済政策には複数シナリオを想定し、全社への影響やサプライチェーン対応を冷静に見極める必要があります。

ロシア・ウクライナ情勢

- 停戦や戦闘停止が議論されていますが、市場の見通しや安全が確保されない限りは復興事業参加には消極的な企業が多いことがわかりました。

台湾情勢

- 企業は台湾情勢に備えた情報収集や対応を強化しています。BCPや社員保護の計画策定のほか、サプライチェーンリスクの洗い出しや対応策の策定・実施といった重層的なリスク管理に引き続き関心が集まっています。

中東情勢

- パレスチナ情勢やシリアの政権崩壊など不安定な情勢が続くなかで、企業は引き続き情報収集体制の強化やエネルギー価格高騰への備えを進めています。

反ESG

- 米国などでサステナビリティ施策に反発する声が出ているなか、自社の取り組みへの影響を懸念する声もみられました。サステナビリティに関する表現を見直すか、丁寧な情報発信を心掛ける必要があるとの認識が広がる一方で、反ESGの動きが世界全体を席巻する可能性は低いとの見方もあります。

ルールメイキング

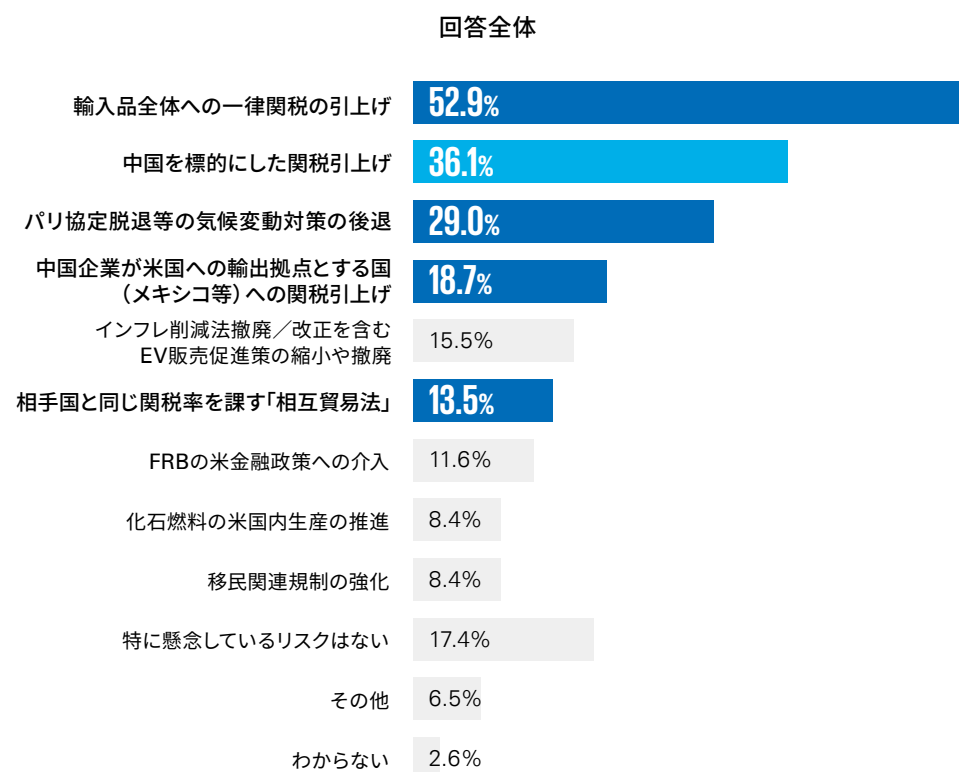
- 保護主義の先鋭化や伝統的な米欧関係の変化など、ビジネス環境や国際関係が変化するなかで、ルールメイキングにかかわる重要性に関心が集まっています。ルールメイキングに積極的に携わること自体が自社のインテリジェンス活動の強化につながるとの視点も重要です。



米国新政権 (1/6)

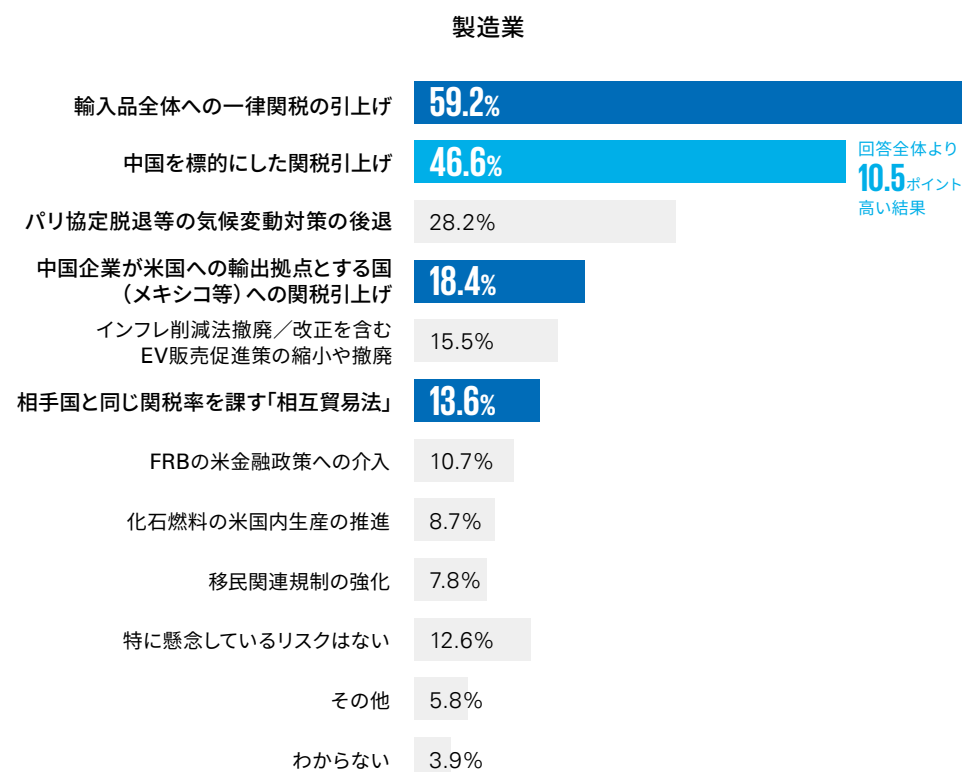
米国新政権発足で懸念するリスクとして、全輸入品を対象にした一律関税など関税関連の回答が多くなっています。気候変動対策の後退も**29.0%**でした。製造業に限ると中国を標的にした関税引上げで全体と比べて**10.5ポイント**回答割合が高くなりました。

米国新政権により懸念するリスク



(複数選択可／n=155)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



回答全体より
10.5ポイント
高い結果

(複数選択可／n=103)

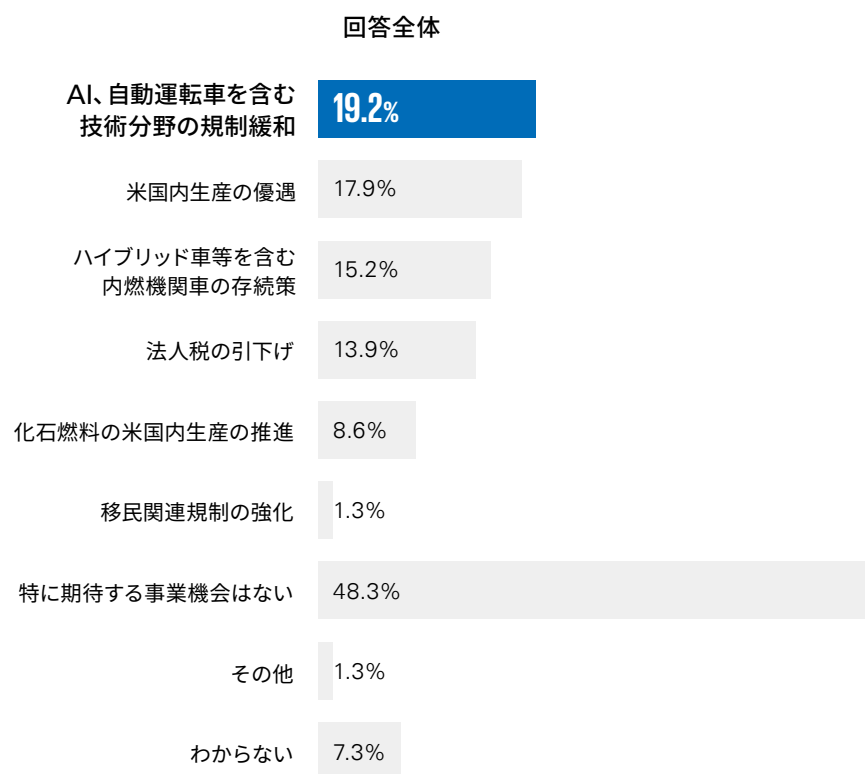
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



米国新政権 (2/6)

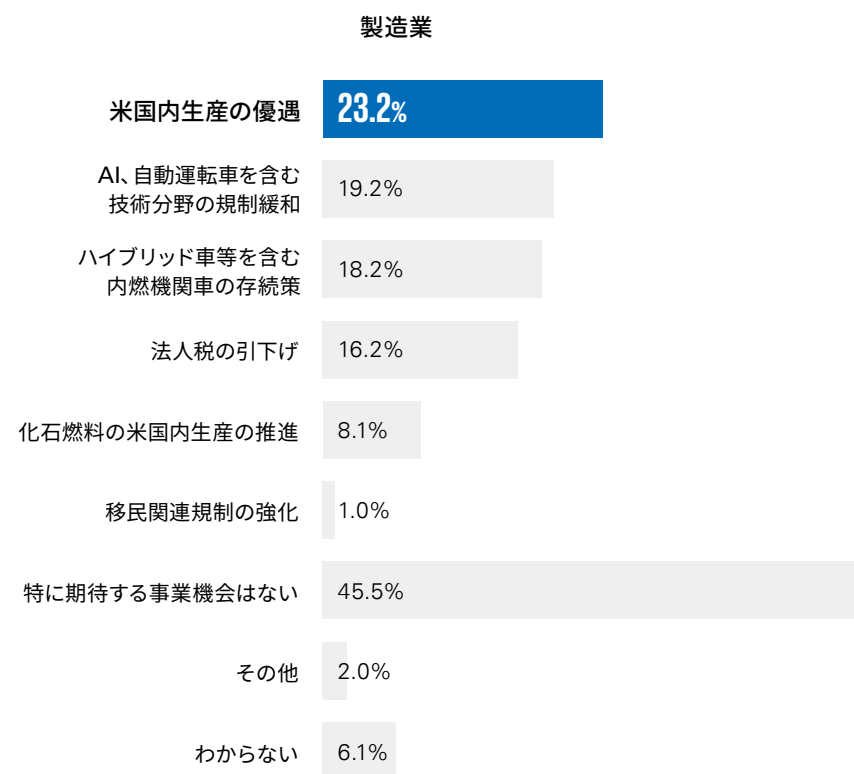
米国新政権で期待する事業機会で**最多はAI、自動運転車を含む技術分野の規制緩和で19.2%**でした。米国新政権は規制緩和に関心が高く、関連市場が活性化すると考えられています。製造業では**米国内生産の優遇に期待するとの回答が23.2%と最多**でした。

米国新政権により期待する事業機会



(複数選択可／n=151)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



(複数選択可／n=99)

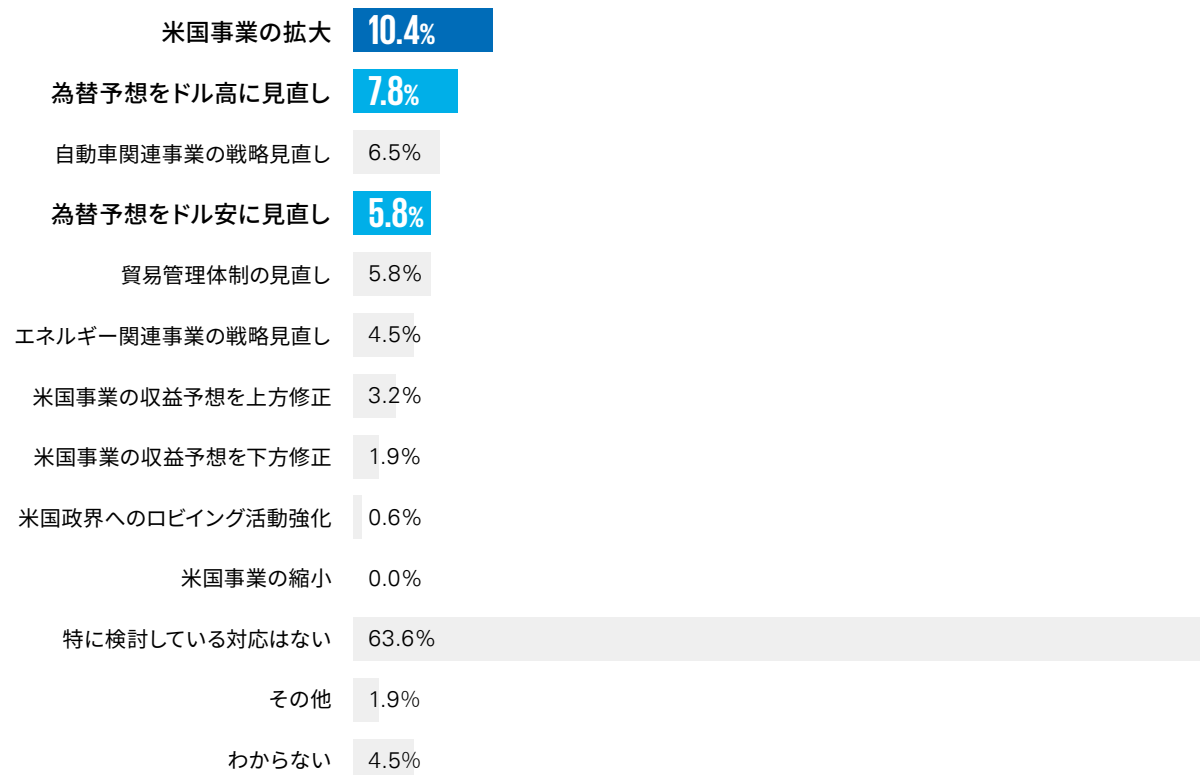
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



米国新政権 (3/6)

米国新政権が関税の引上げなど自国第一主義を掲げていることなどを受け、**米国事業を拡大する**との回答が**10.4%**で最多となりました。米国新政権の政策が**為替レートに与える影響は不透明感が強く、ドル高とドル安の双方の見方に分かれて**います。

米国新政権の発足を踏まえた米国における事業戦略の見直し状況



(複数選択可／n=154)

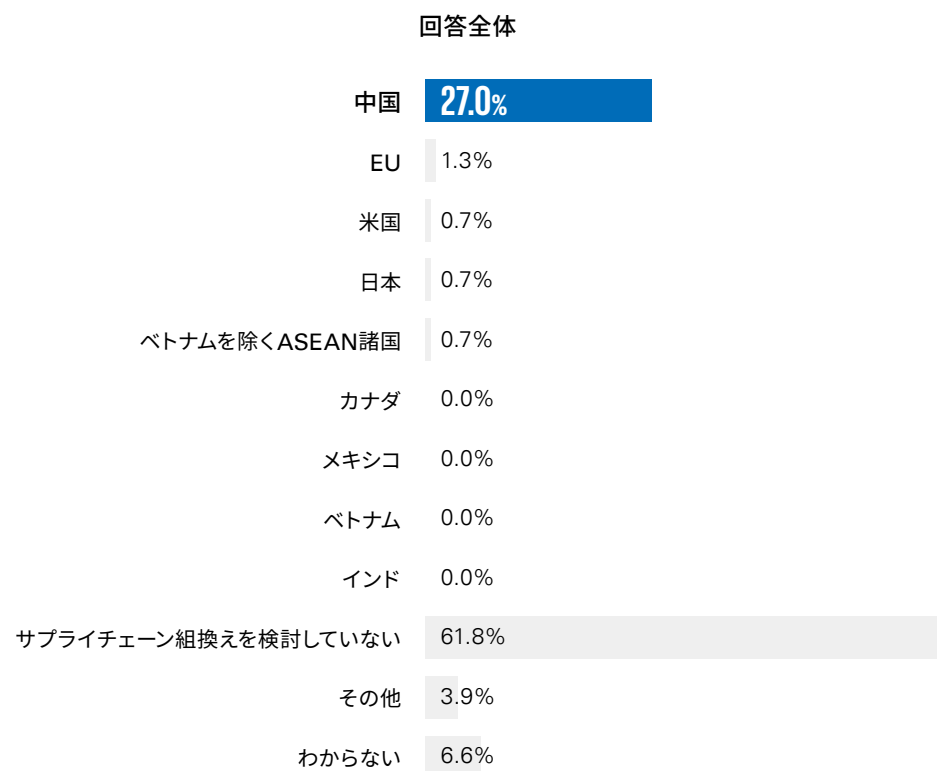
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



米国新政権 (4/6)

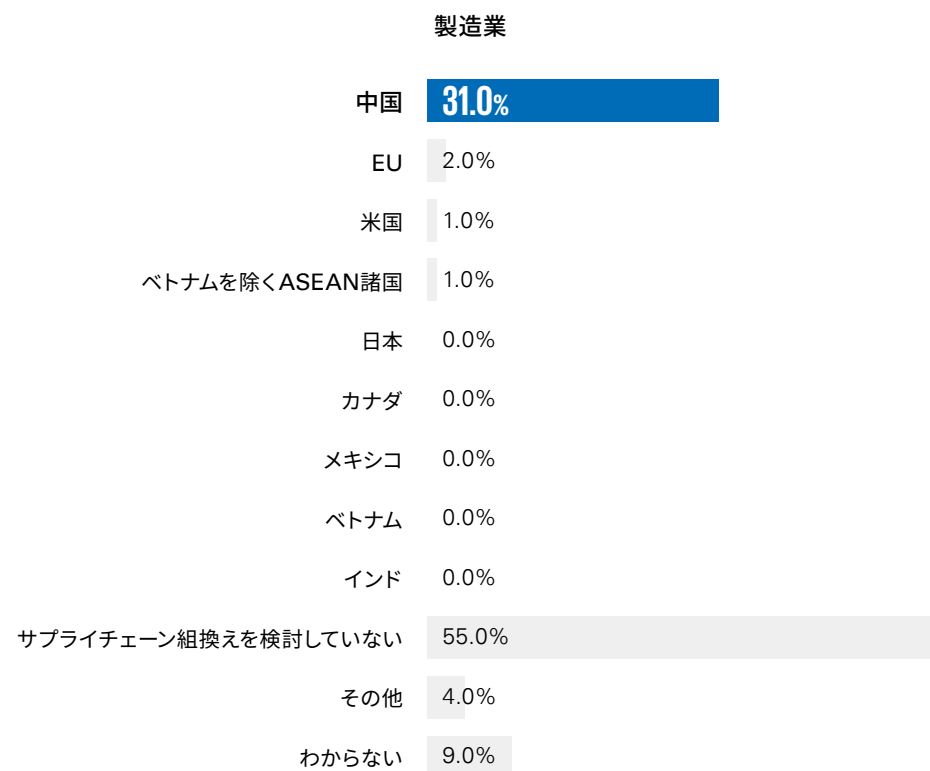
サプライチェーン依存度低下を検討する国・地域の首位は中国で27.0%（製造業では31.0%）でした。米国新政権は中国に高い関税引上げを表明しており、懸念が集中しました。依存度を高める国にはインドや東南アジア諸国が上位となっており、アジア圏内でのサプライチェーン多元化に関心が集まっています。

サプライチェーン依存度を下げること検討している国・地域



(複数選択可／n=152)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



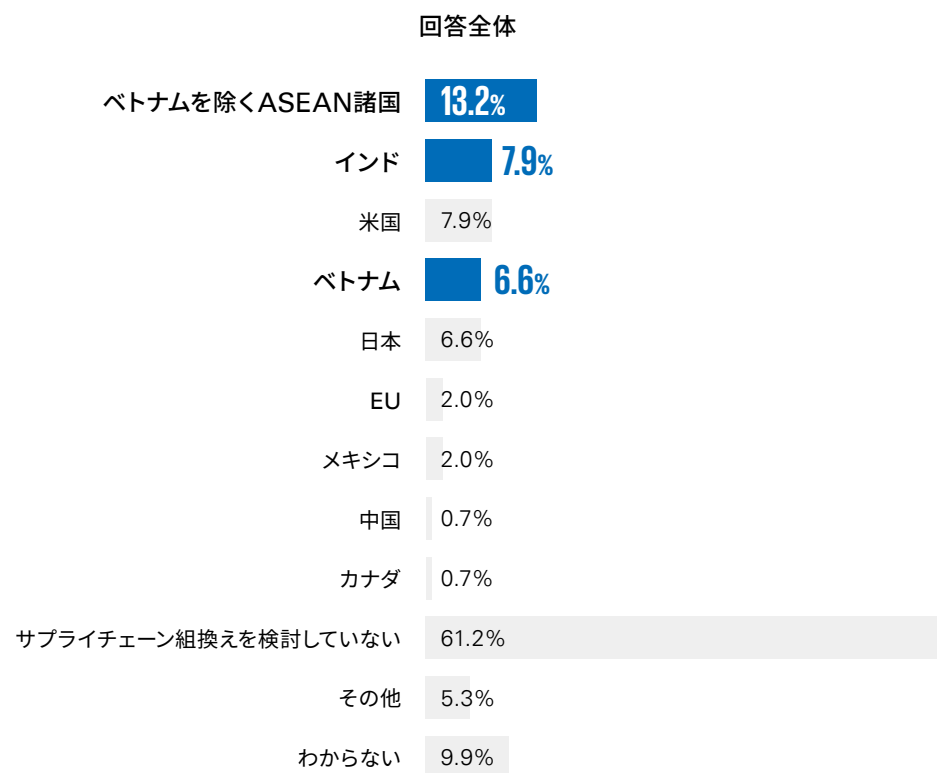
(複数選択可／n=100)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



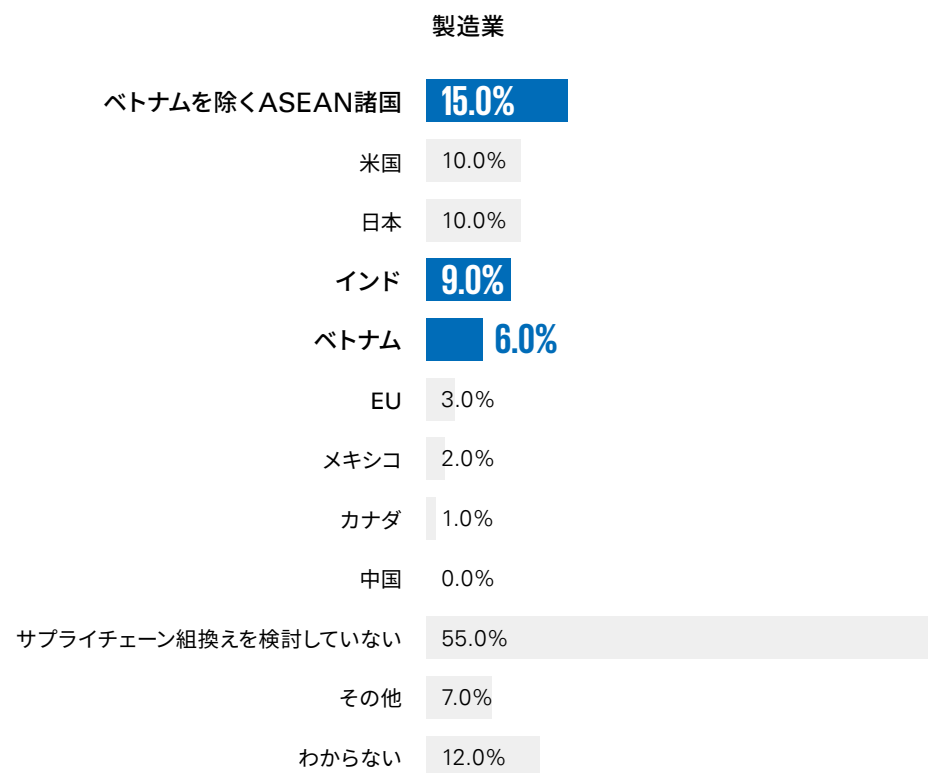
米国新政権 (5/6)

サプライチェーン依存度を高めることを検討している国・地域



(複数選択可／n=152)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



(複数選択可／n=100)

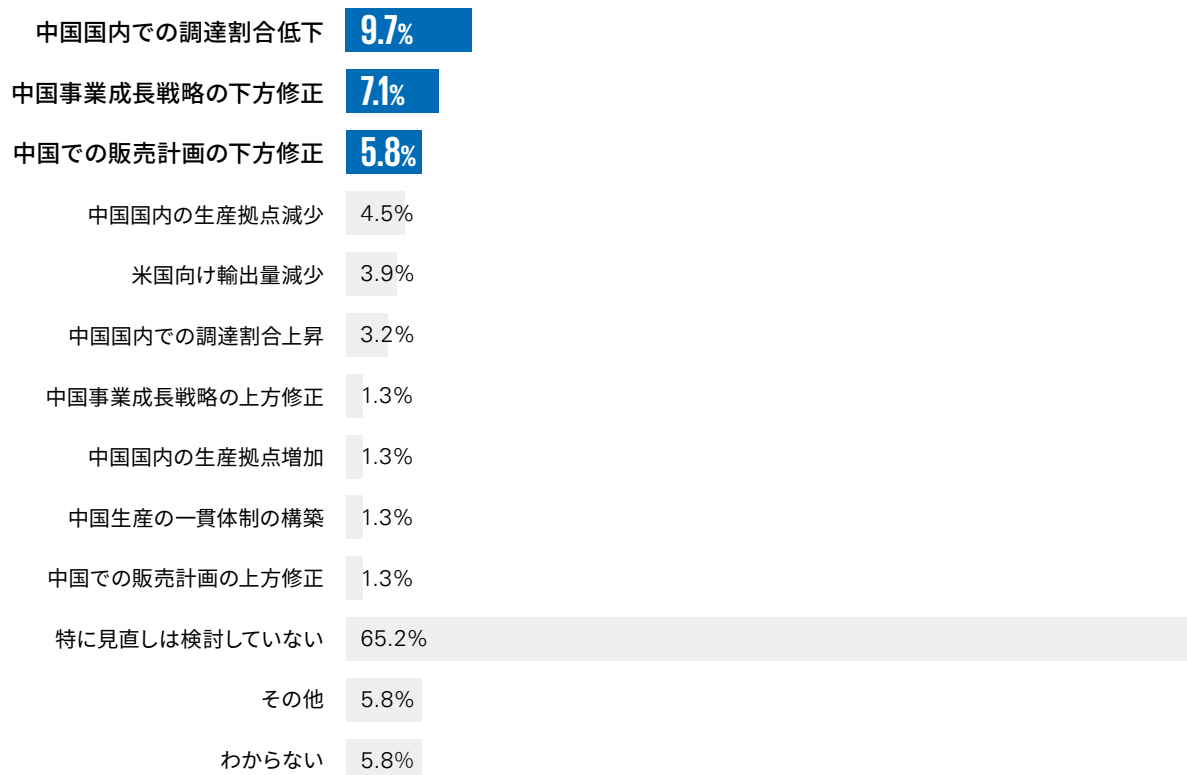
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



米国新政権 (6/6)

米国新政権発足で中国事業を見直す動きが出ています。調達割合の低下(9.7%)や成長戦略の下方修正(7.1%)、販売計画の下方修正(5.8%)など逆風を受けていると考える企業がみられます。

米国新政権の発足を踏まえた中国における事業戦略の見直し状況



(複数選択可／n=155)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



トランプ2.0の基本方針－米国第一主義

トランプ大統領は米国第一主義を掲げ、化石燃料の増産や米国国内産業の優遇促進、二国間ディールによる米国利益の最大化によって、国力拡大を目指しています。



米国第一主義

米国の利益を最大化、最優先「America First」

国際協調の後退や同盟国との緊張関係もいとわない

関税引上げを交渉材料とした貿易政策を通じた、中国を中心とした他国への圧力、米国の産業基盤の強化



エネルギー・脱炭素・EV政策の転換

- 「化石燃料の掘削・生産拡大」強調
- EV普及策の撤回を公約
- ESGへの懐疑的な姿勢



米国の産業基盤強化
「小さな政府」を志向

- 「製造強国、米生産回帰」を強調
- AIに関する大統領令の廃止や、暗号資産に対する規制緩和を言及
- 法人税減税や、「トランプ減税」



経済力・軍事力を背景に、
二国間のディールを重視

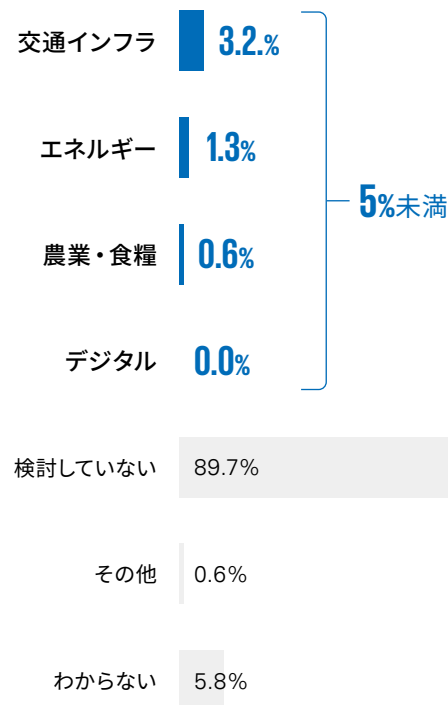
- 「力による平和」への回帰
- ルールに基づく国際協調よりも、二国間交渉を重視する取引外交へ
- 同盟国・友好国にも負担を要求、米国の利益を第一に



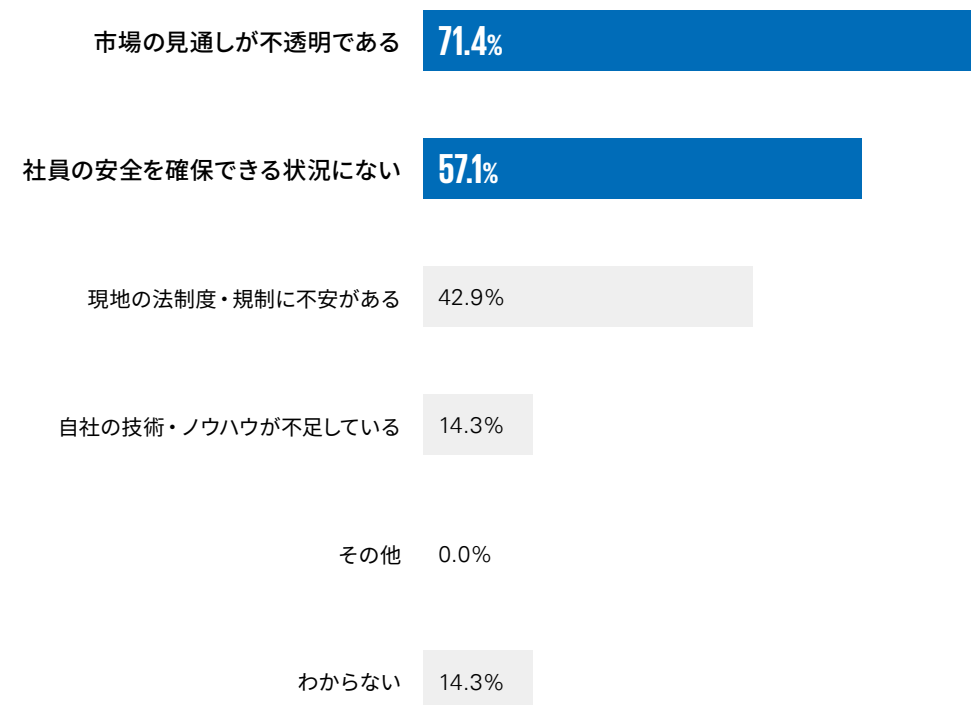
ロシア・ウクライナ情勢

ウクライナで膨大な復興需要が発生する見通しですが、**参画を検討する企業はいずれの分野でも5%に満たない**ことがわかりました。検討するうえでの課題として、**市場の見通し(71.4%)**や**社員の安全確保(57.1%)**に課題を抱える企業が多く、情勢が安定しない限り参画が難しいととらえる企業が多い状況です。

ウクライナでの復興事業を検討している分野



復興事業を検討するうえでの課題



(複数選択可／n=155)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

(複数選択可／n=7)

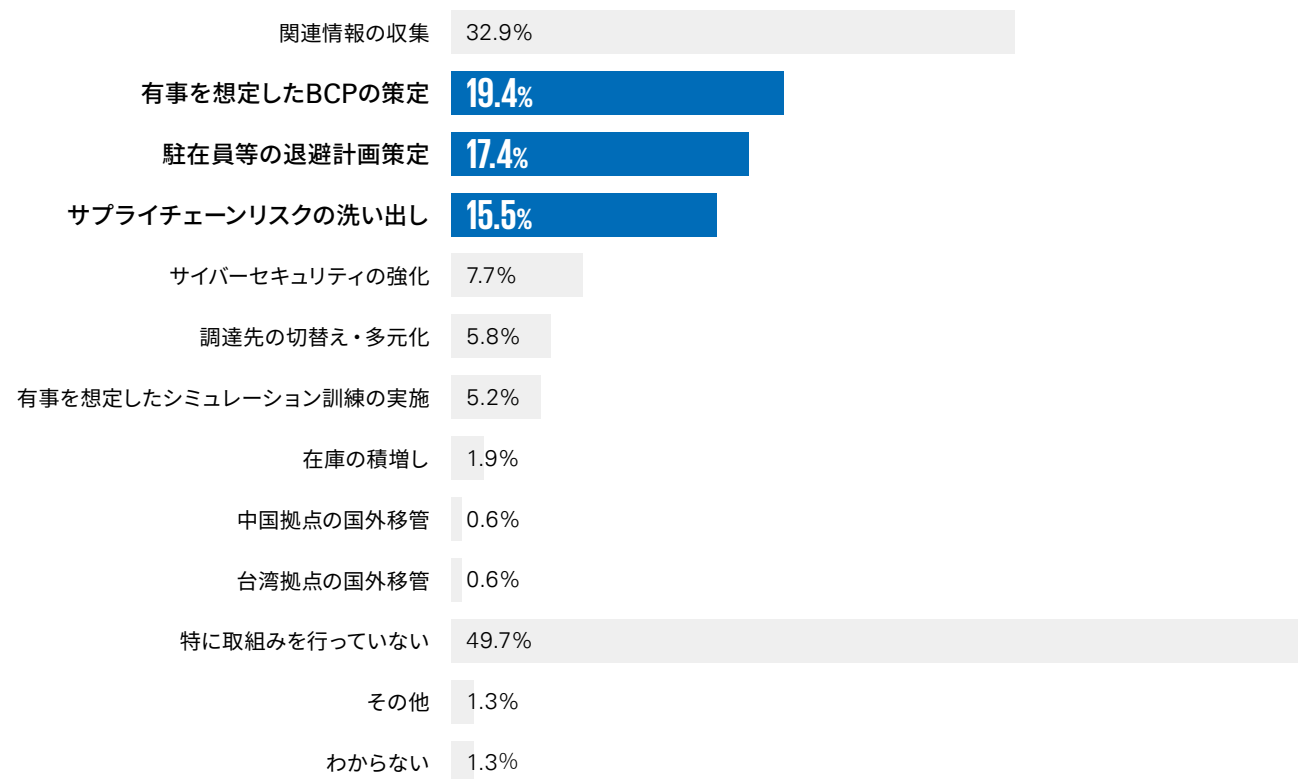
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



台湾情勢

台湾情勢では社員保護やサプライチェーンリスク特定に関心が集まっています。**取組み項目として、BCPの策定が19.4%、駐在員等の退避計画策定が17.4%、サプライチェーンリスクの洗い出しが15.5%**となりました。

台湾情勢の緊迫化を念頭に置いた取組みの実施状況



(複数選択可／n=155)

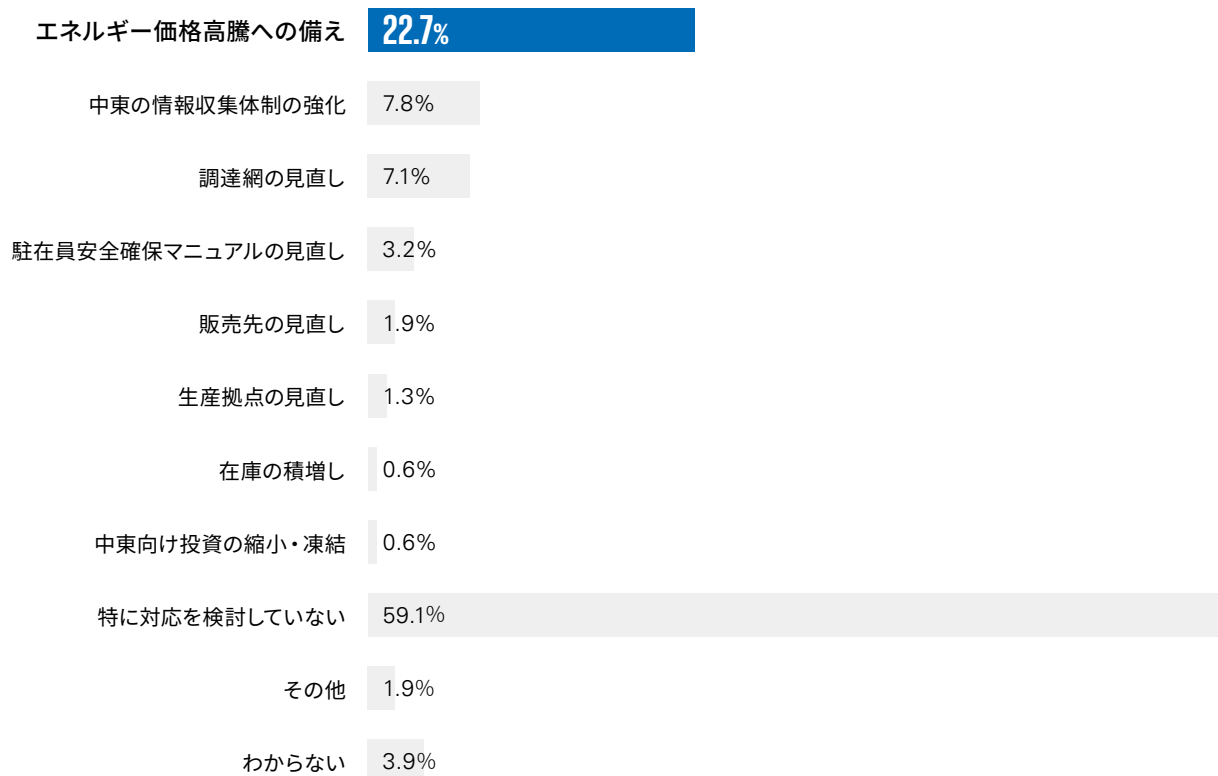
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



中東情勢

22.7%の企業はエネルギー価格高騰に備えていると回答しました。中東情勢は不安定な状態が続いており、日本が強く依存する中東産原油の供給に影響を及ぼすおそれがあることが背景とみられます。

中東情勢を踏まえた取組みの実施状況



(複数選択可／n=154)

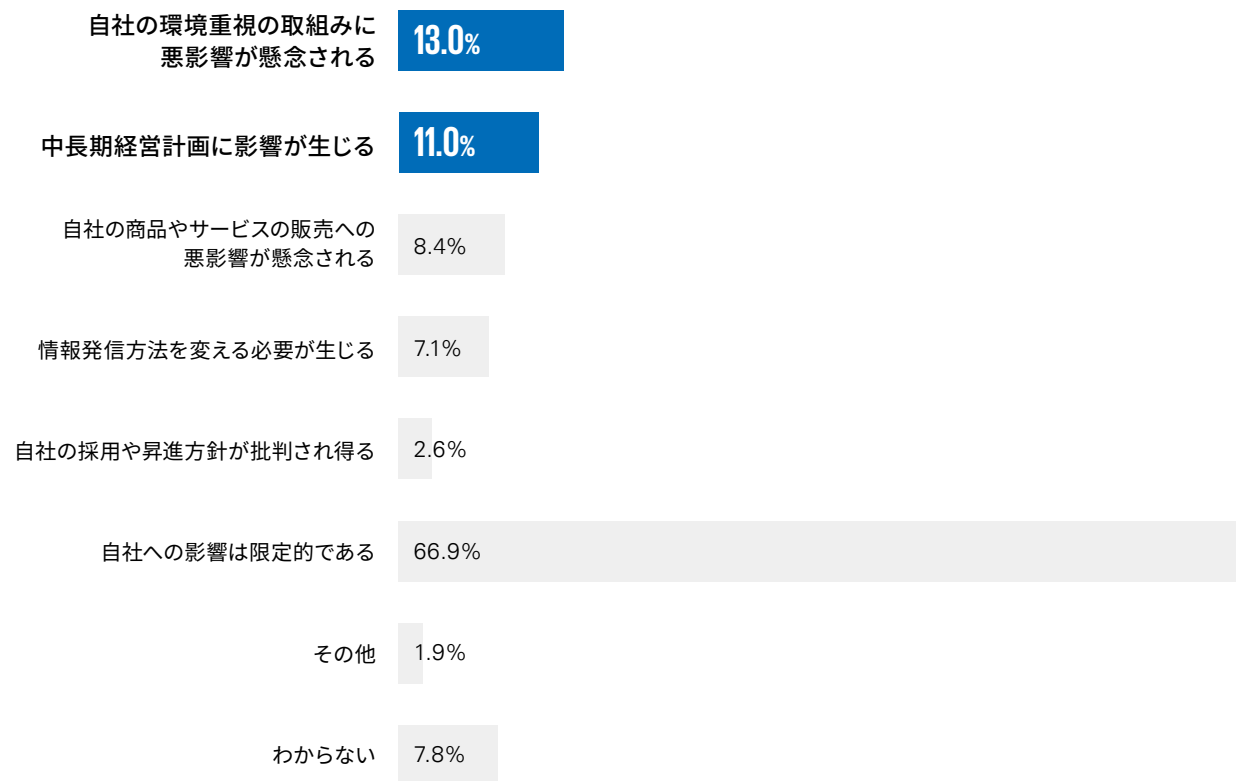
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



反ESG (1/2)

反ESGが自社の環境施策に悪影響を及ぼす(13.0%)、中長期経営計画への影響を懸念する(11.0%)との回答がありました。サステナビリティ施策の負担やそれに伴う反動が中長期的に続くと感じていることが背景と考えられます。

反ESGに関して懸念する影響



(複数選択可／n=154)

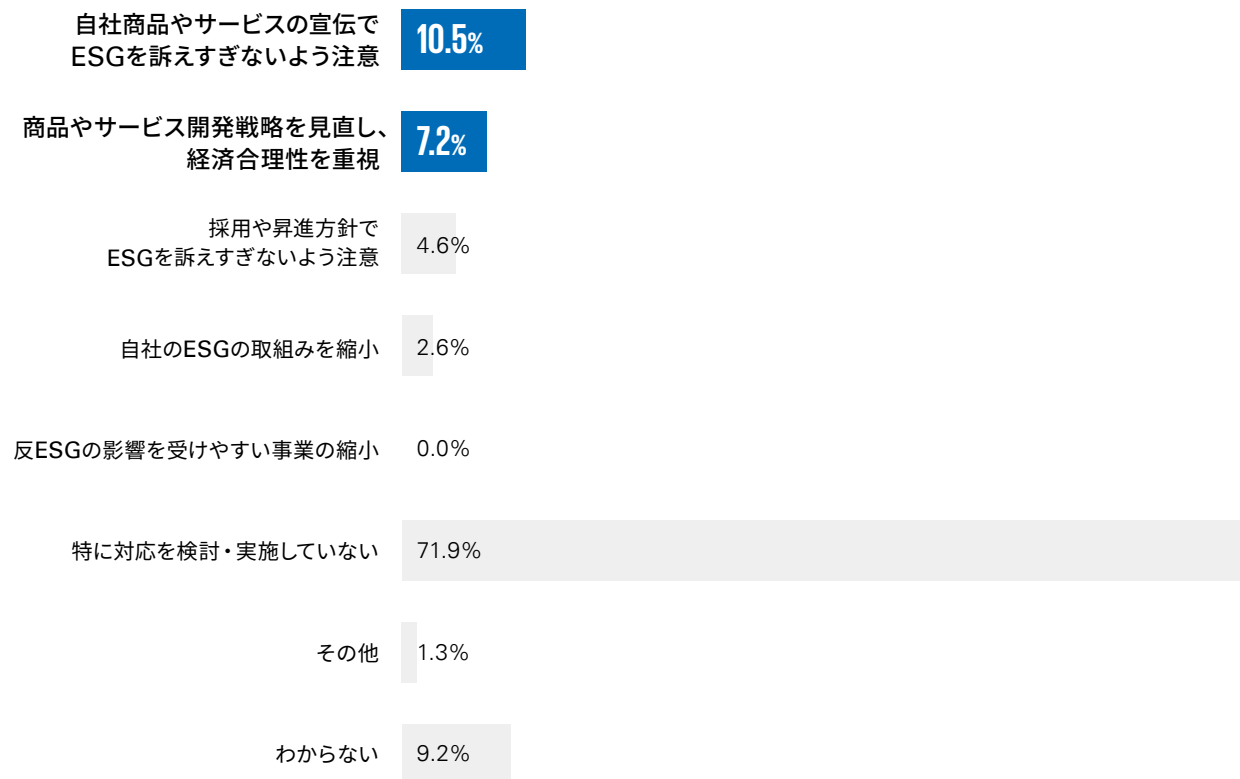
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



反ESG (2/2)

反ESGに対応するために、**商品やサービスの宣伝でESGを訴えすぎないようにする**との回答が**10.5%**で最多でした。目立ちすぎることによって標的となりやすくなるとの受け止めが広がっています。**経済合理性を重視した開発戦略も7.2%**を占めました。

反ESGに関して必要になる対応



(複数選択可／n=153)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



反ESGの背景

反ESGはESGに懐疑的な意見・動向全般を指しますが、統一された定義はなく関係者がそれぞれの思惑で唱えており、その背景ごとに切り分けて理解する必要があります。

各分野の動向

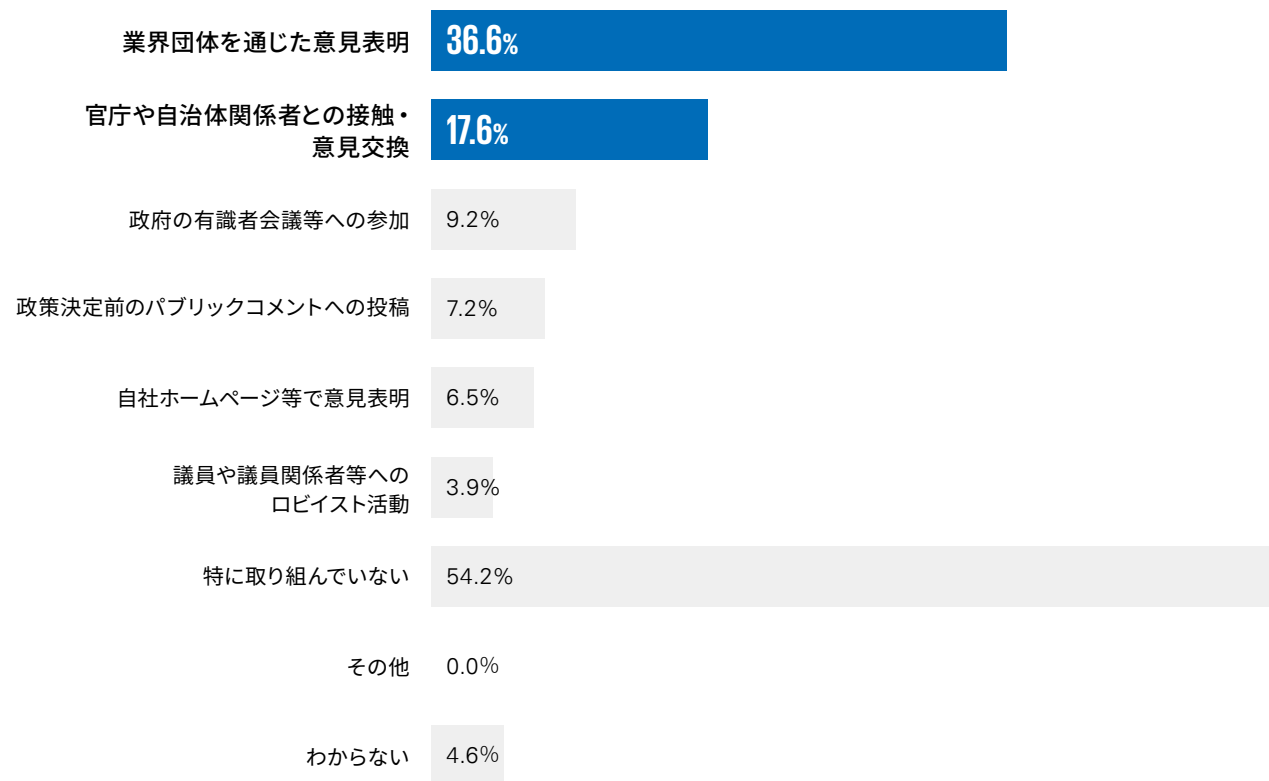
 政治	政党が自身の勢力拡大のために利用	・ 米国では共和党が反ESGを唱えて民主党を攻撃 ・ 欧州では極右政党がマニフェストなどで脱炭素懐疑論を展開
 気候変動・エネルギー	再生エネルギーの不安定さ、コスト増	・ 太陽光、風力、水力のエネルギー供給は不安定との批判。スペインでは風が弱く風力発電を十分稼働できなかった事例も ・ インフレで再エネ部材が割高になる局面では、政府の補助金で事業者を支える必要が出るなどコスト増
 産業・雇用	ESG推進による雇用減、産業の圧迫	・ EV普及なら自動車工場における大幅な人員減。鉄鋼業では高炉から電炉への切り替えでも一時的人員減。労働組合が警戒感 ・ 農薬削減などを求めることで、農家がコスト増に反発
 投資	ESGの定義の曖昧さ、投資リターンの不透明さ	・ ESG投資の定義がなく、投資先の選定が恣意的だとの批判を受けやすい ・ ESG銘柄に投資した場合、十分な投資リターンが得られないとの観点がある。ESG投資をした年金基金が批判を受け得る
 価値観	価値観の衝突	・ DEI（多様性・公平性・包括性）を進める動きに対し、逆差別などとの指摘がある。先進的な価値観と伝統的な価値観が衝突している側面 ・ 米国新政権もDEIに批判的な立場



ルールメイキング (1/2)

ルールメイキング活動として、**業界団体を通じた意見表明を行っている企業が36.6%と最多**でした。業界で一丸となり政府・官庁などに意見を提示することを重視していると考えられます。**官庁や自治体関係者との接触・意見交換を行っている企業も17.6%**を占めました。

ルールメイキング活動の実施状況



(複数選択可／n=153)

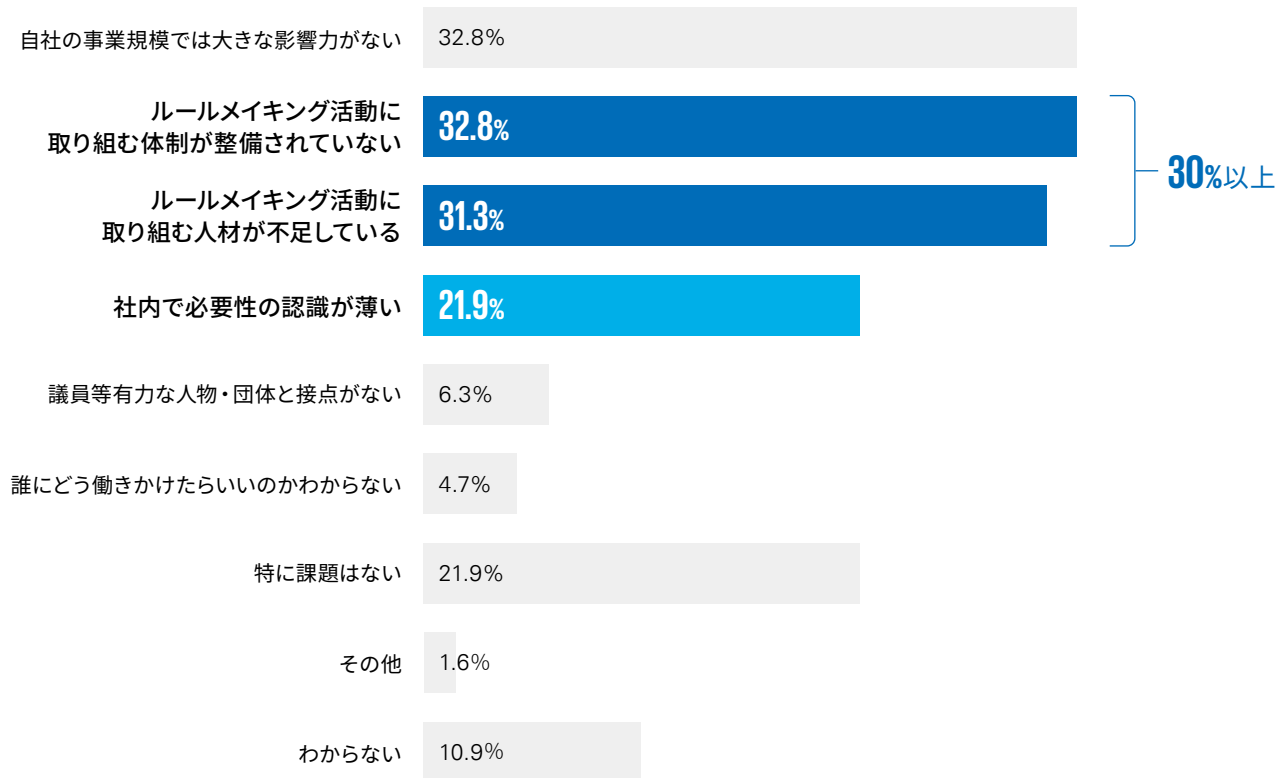
出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025」KPMGコンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社



ルールメイキング (2/2)

ルールメイキング活動における課題について、**30%以上の企業が体制の未整備や人材不足を指摘しました**。ルールメイキング活動にかかわることで、インテリジェンス機能の強化にもつながります。一方で、**社内での必要性の認識が薄いとの回答も21.9%**でした。

ルールメイキング活動における課題



(複数選択可／n=64)

出典：「経済安全保障・地政学リスクサーベイ 2025」KPMG コンサルティング株式会社、トムソン・ロイター株式会社

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

トムソン・ロイター株式会社

T : 03-4520-1350

E : marketingjp@tr.com

thomsonreuters.co.jp

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降におけるの正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2025 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C25-1024

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© Thomson Reuters 2025. All rights reserved.