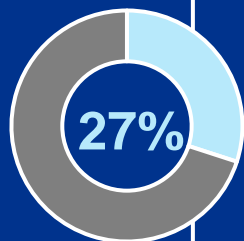


# 経済安全保障・地政学 リスクサーベイ2025 【速報版】

2025年3月

# 経済安全保障・地政学リスクサーベイ2025 結果の要点1

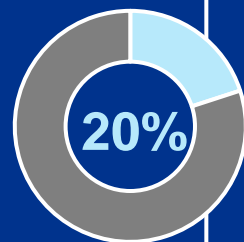
## 米国新政権への企業の反応



「中国サプライ  
チェーンの依存度を  
下げる」企業が27.0%



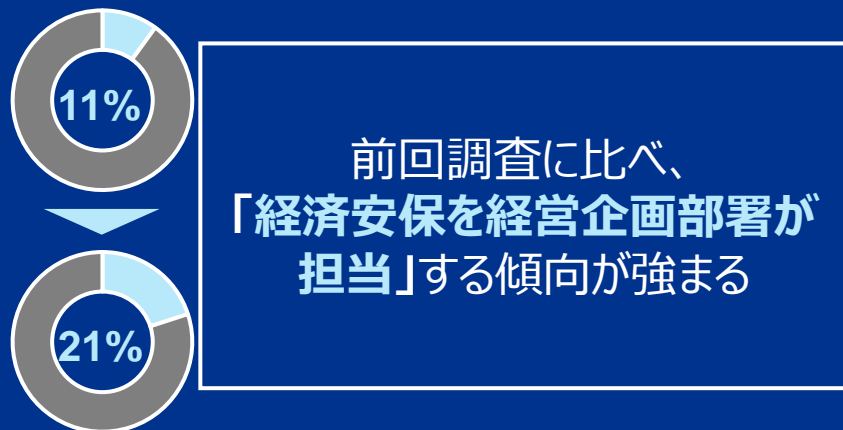
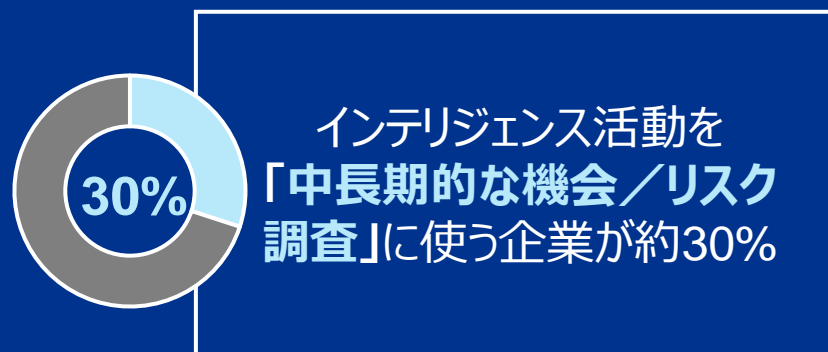
米国の「関税引き上げ」  
次いで「気候変動対策  
の後退」に懸念



「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・地政学リスクサーベイ2025 結果の要点2

## 経済安保を取り巻く環境の変化



「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

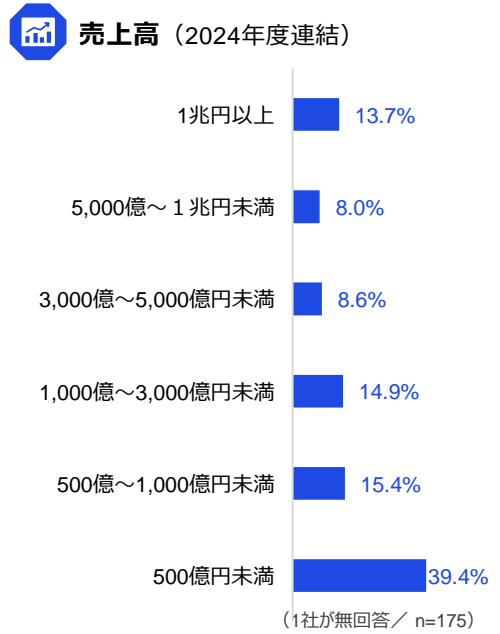
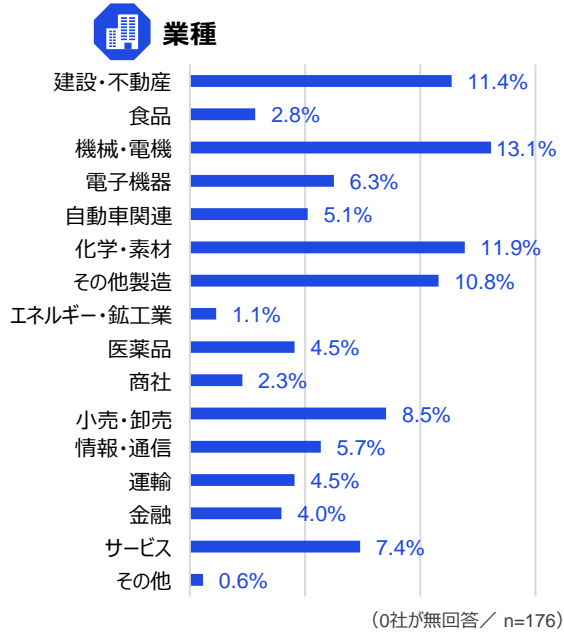
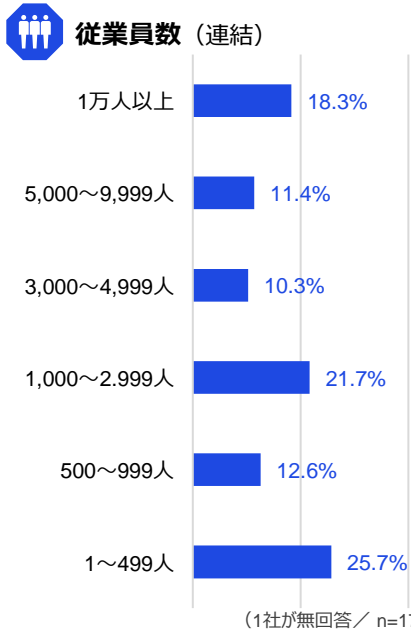
\*ESGに懐疑的な意見・動向で、気候変動対策やDEIなどを批判する立場を取る

# 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





# Contents

	Page		Page
エグゼクティブサマリー	6	II. 主要リスクテーマに関する企業動向	32
I. リスク対応に向けた施策	14	気候・エネルギー安全保障	33
経済安全保障に関する組織・業務全般	15	輸出管理	35
懸念されるリスクと対応上の課題	19	セキュリティ・クリアランス	37
リスクを踏まえた経営判断	22	サーキュラーエコノミー	39
サプライチェーンリスク管理施策と課題	25	III. 国際情勢と企業動向	41
インテリジェンス	29	米国新政権	42
		ロシア・ウクライナ情勢	48
		台湾情勢	50
		中東情勢	52
		反ESG	54

# エグゼクティブ サマリー



# 懸念される経済安全保障・地政学リスク

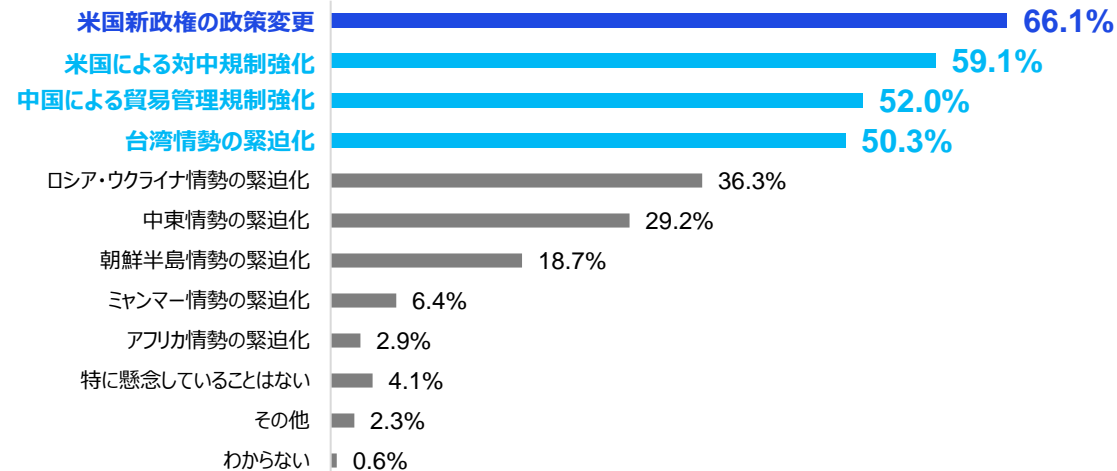
## 米国新政権の政策変更を約66%の企業が懸念

企業が懸念する経済安保・地政学リスクについて、米国新政権による政策変更が約66%で最多となりました。他にも米国・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。



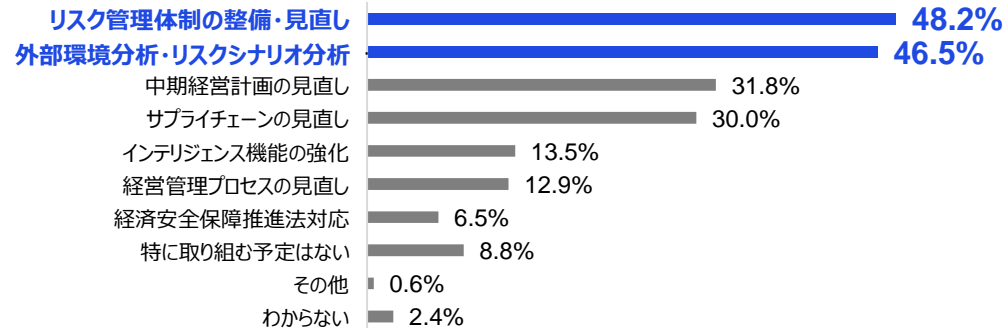
### 特に影響が懸念される経済安全保障・地政学リスク



(複数選択可／n=171)



### 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)

# 米国新政権への企業の反応 — サプライチェーンの変化

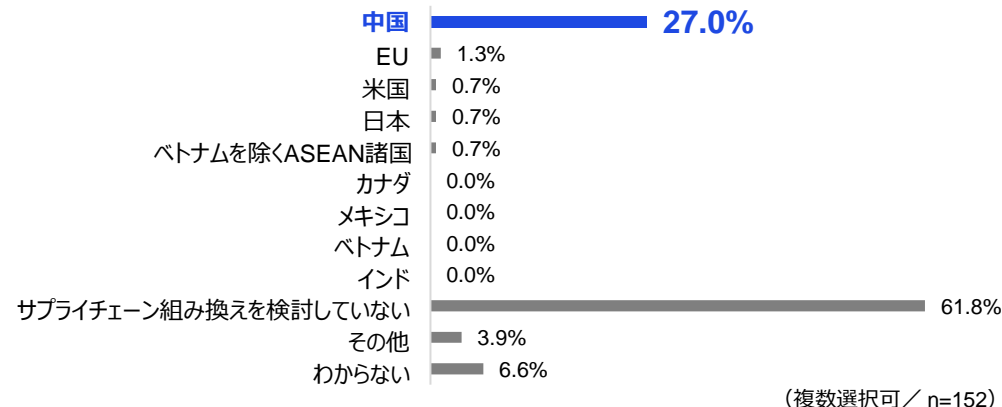
## 27.0%の企業が中国の依存度低下を検討

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  
国政権は中国に高い関税引き上げを表明しており、懸念の高まりがみられます。

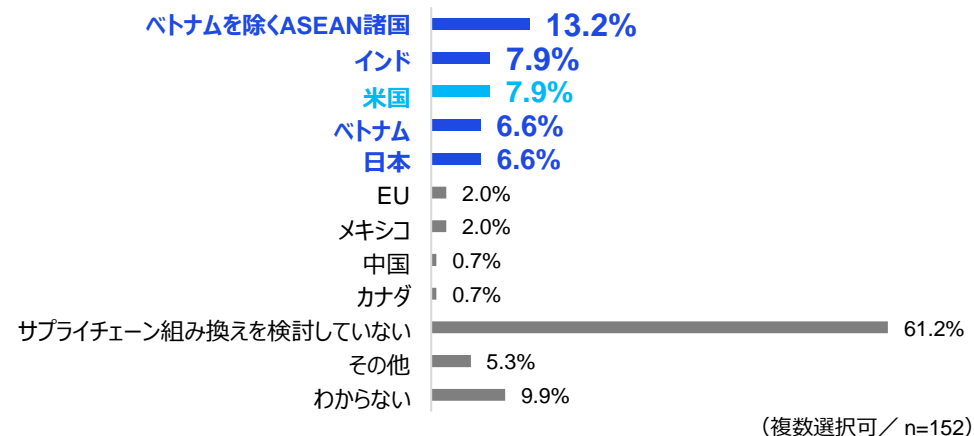
依存度を高める地域はインドや東南アジアが上位で、アジア圏内でのサプライチェーン多元化が注目されています。



### 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



### 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





# 米国新政権への企業の反応 ー関税への警戒

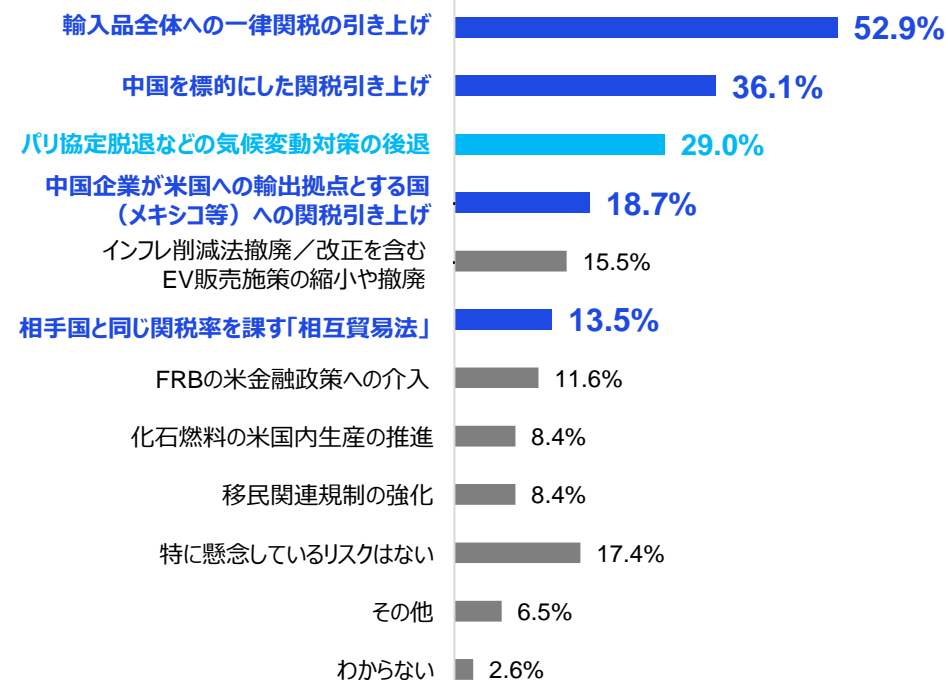
## 「関税引き上げ」次いで 「気候変動対策の後退」を 懸念

米国新政権発足で懸念するリスクとして、  
**「関税の引き上げ」と「気候変動対策の  
後退」が警戒**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が影響を受けると  
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）

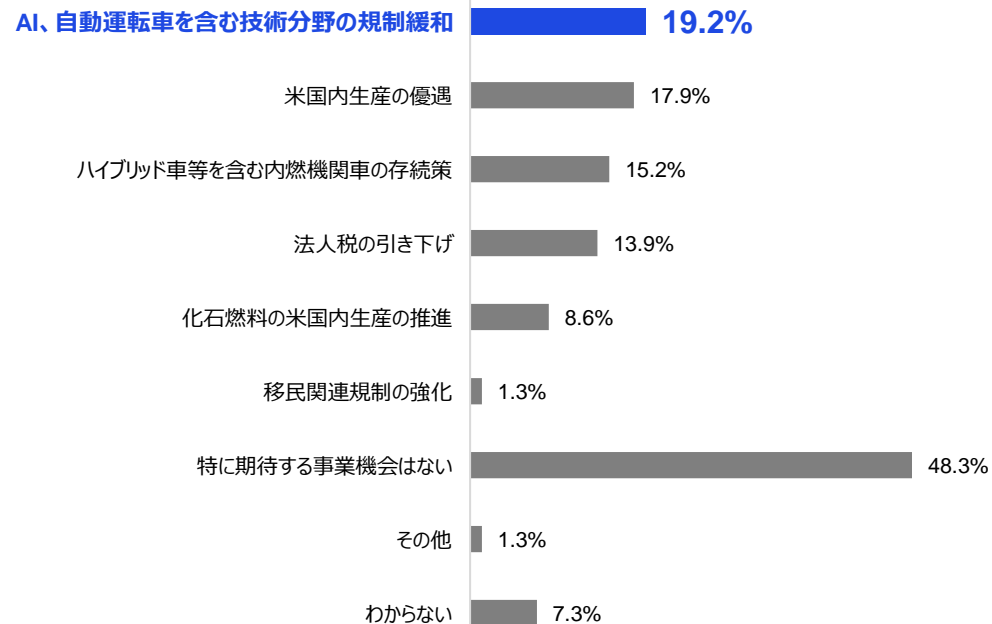
# 米国新政権への企業の反応 ー規制緩和への期待

約20%がAIなどの規制緩和と  
米国内生産の優遇に期待

米国新政権で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の見立てがあ  
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)

# インテリジェンス活動

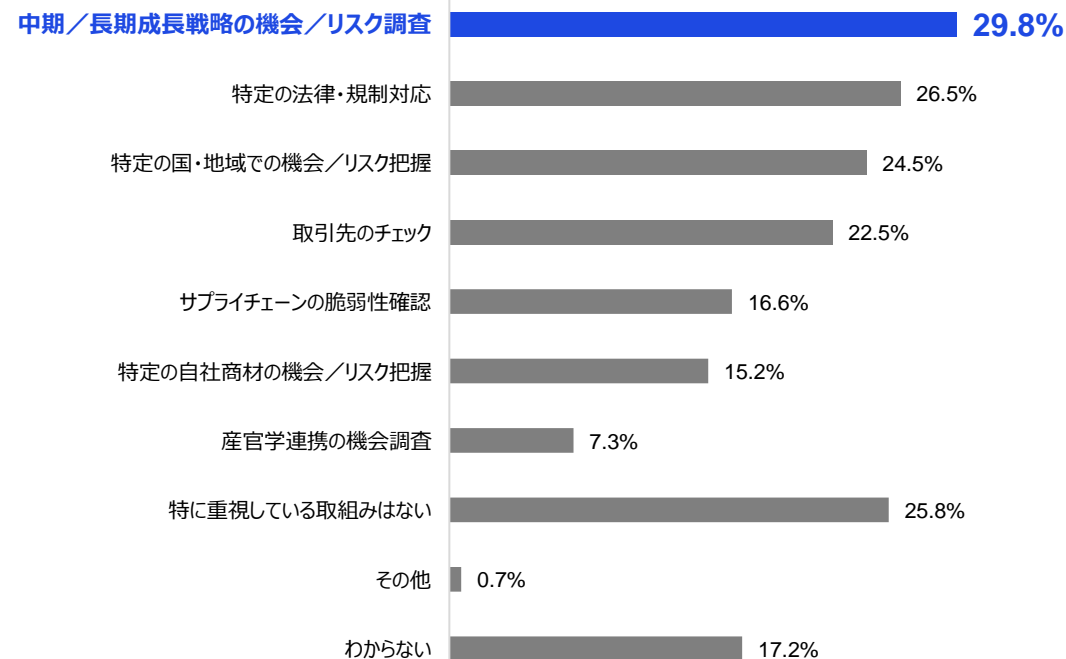
## インテリジェンス活動を 中長期的な機会／リスク 調査に使う企業が約30%

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)

# 経済安全保障の担当部署

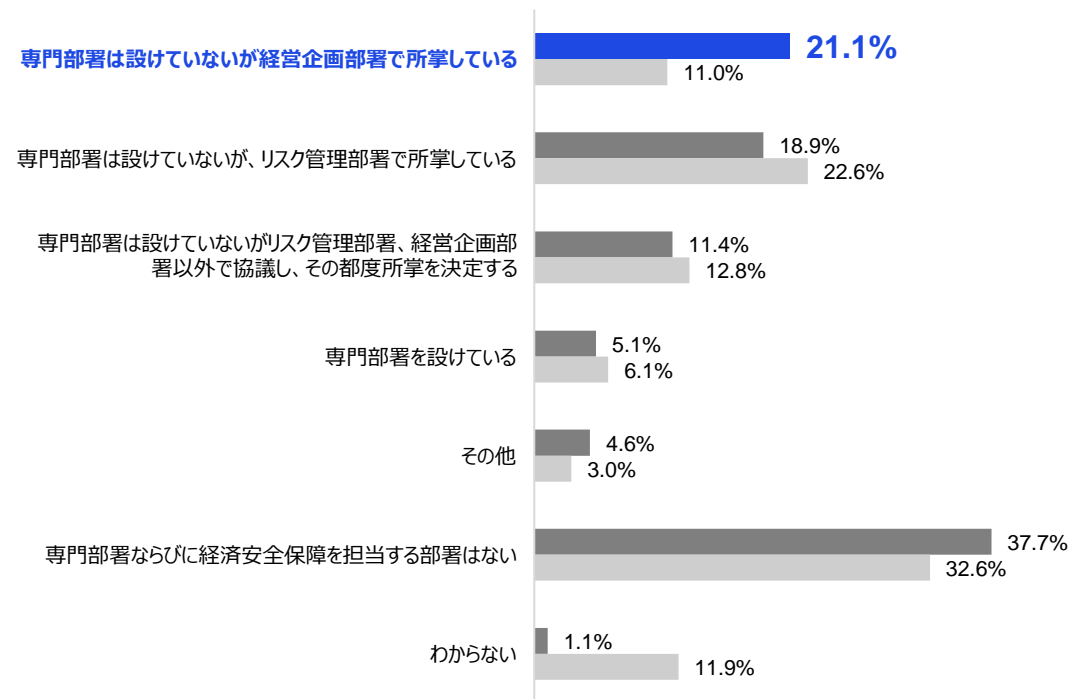
前回調査に比べ、経済安保を  
経営企画部署が担当する割合  
が10.1ポイント増加

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



凡例 ■ : 2024年 ■ : 2025年

(2024年 単一回答 / n=328)

(2025年 単一回答 / n=175)

# 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

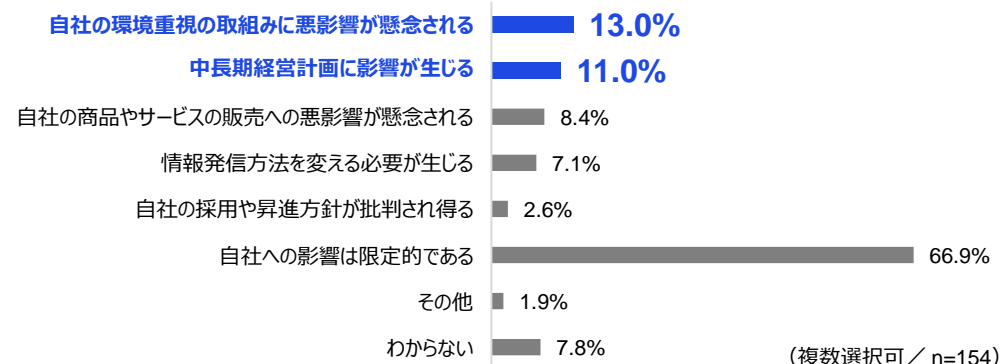
反ESG\*が環境施策と中長期経営計画に影響すると懸念する回答が10%超ありました。一定数の企業が反ESGに関する運動が中長期的に続くと感じていることがわかります。

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。

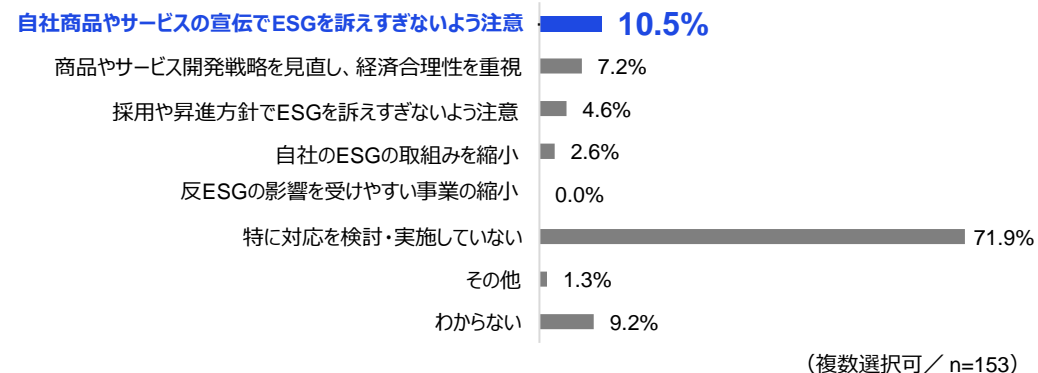
\*ESGに懐疑的な意見・動向で、気候変動対策やDEIなどを批判する立場を取る



### 反ESGに関して懸念する影響



### 反ESGに関して必要になる対応





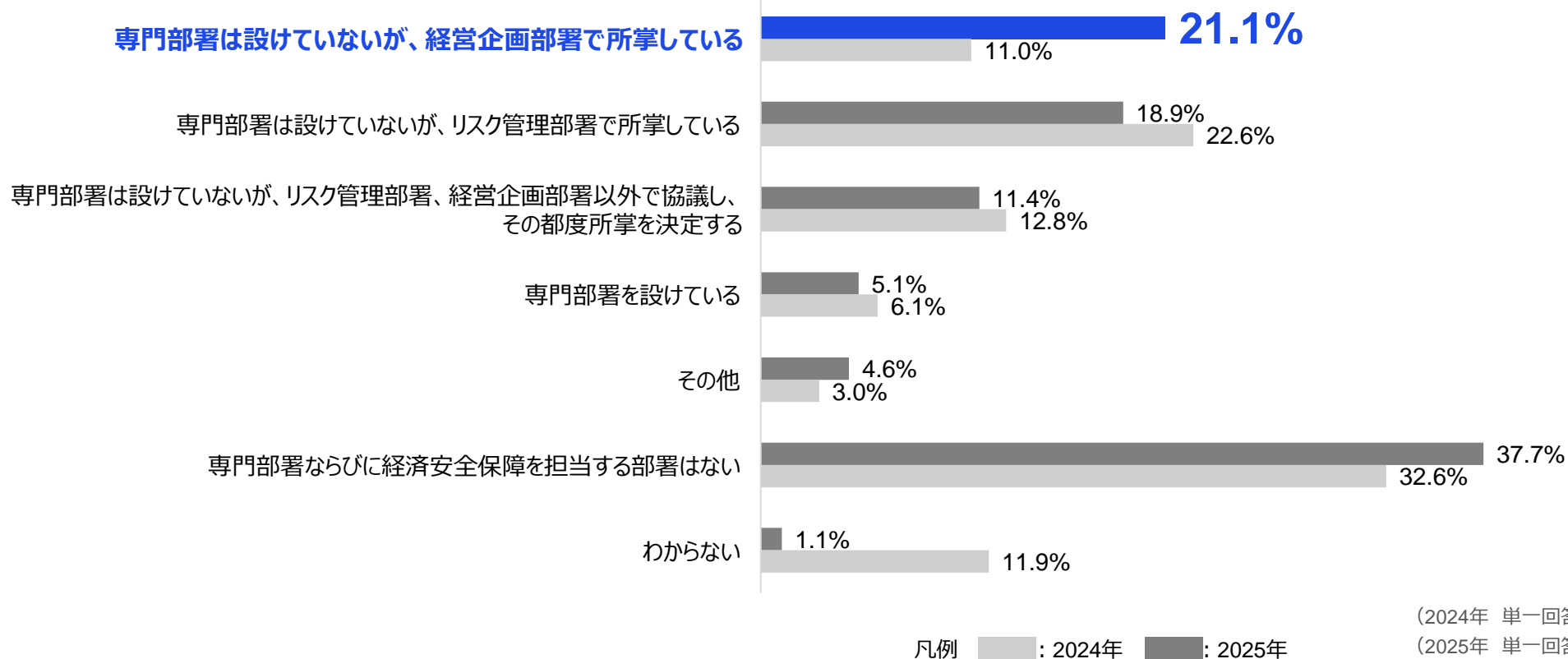
# I . リスク対応に向けた施策

# 経済安全保障に関する 組織・業務全般

## 経済安全保障に関する組織・業務全般

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。

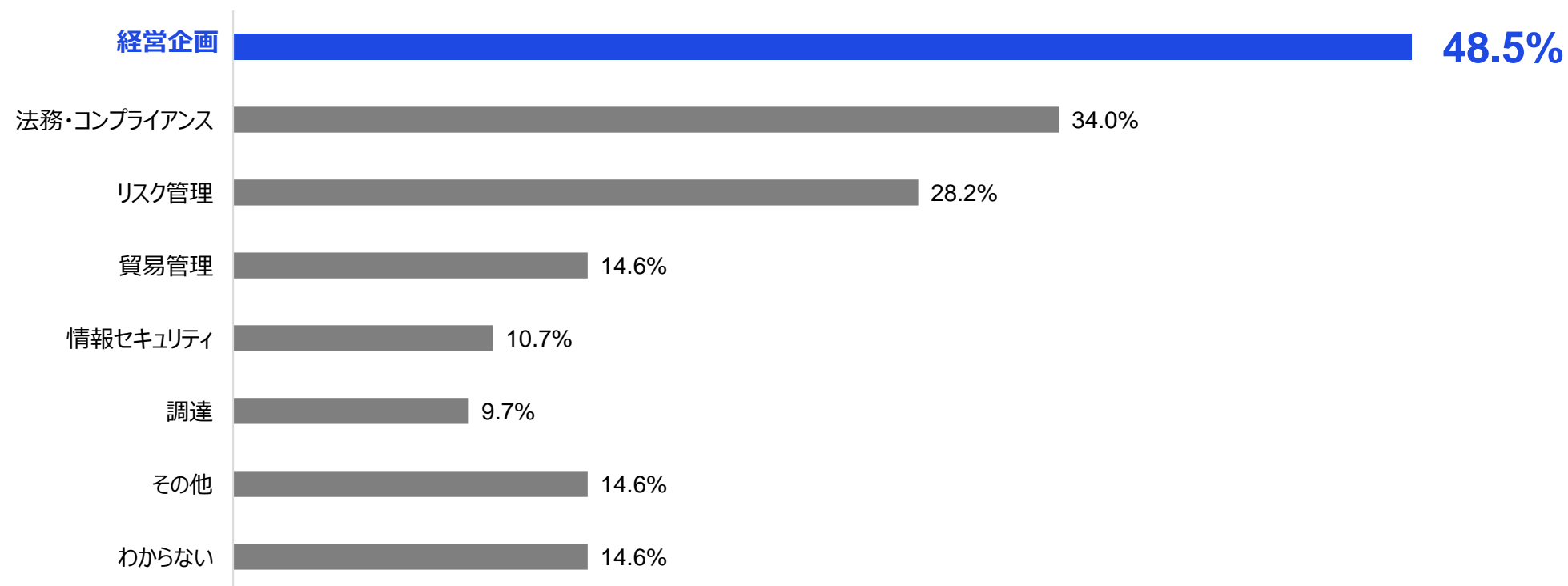
### 経済安全保障に関する専門部署の設置状況 (設置していない場合、担当部署)



## 経済安全保障に関する組織・業務全般

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・計画に反映すること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

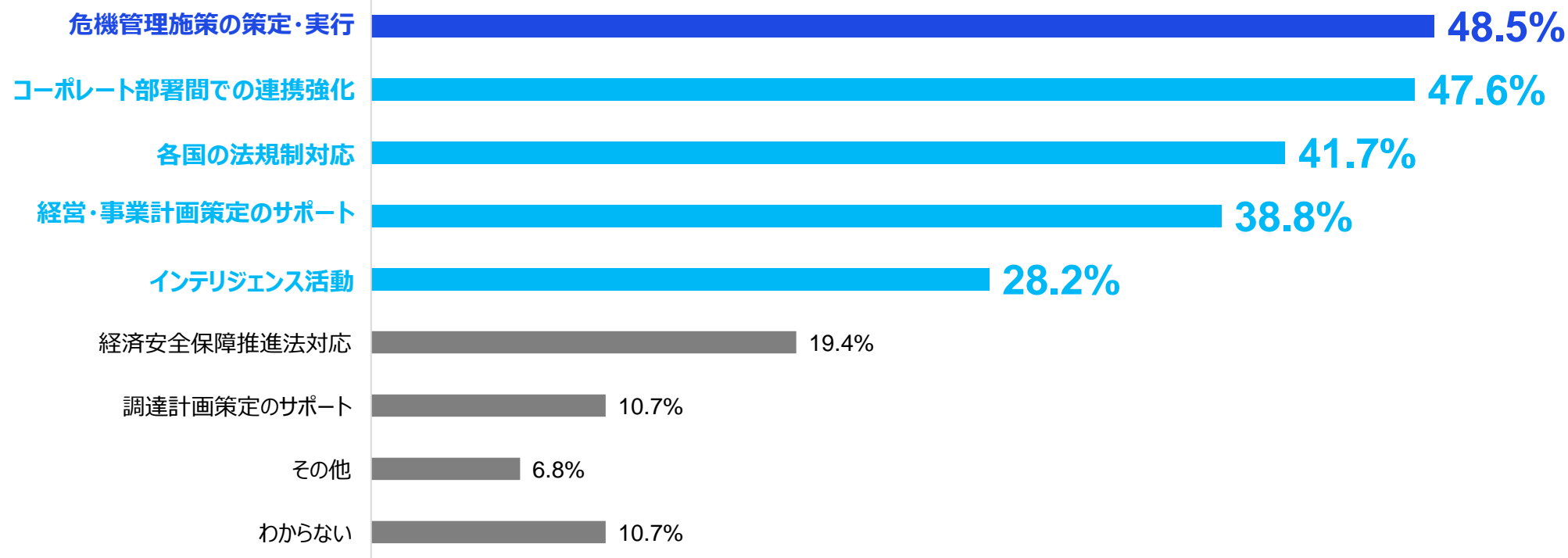


(複数選択可／n=103)

## 経済安全保障に関する組織・業務全般

経済安保部署の機能・役割として、48.5%が「危機管理施策の策定・実行」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)

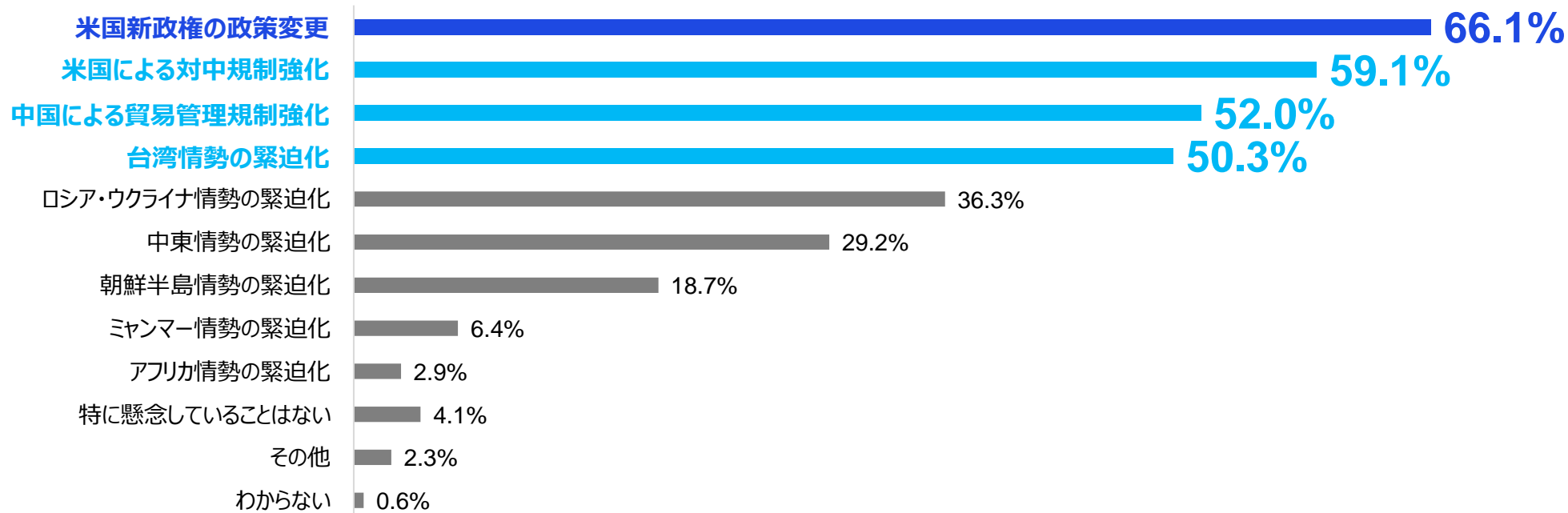


# 懸念されるリスクと 対応上の課題

## 懸念されるリスクと対応上の課題

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

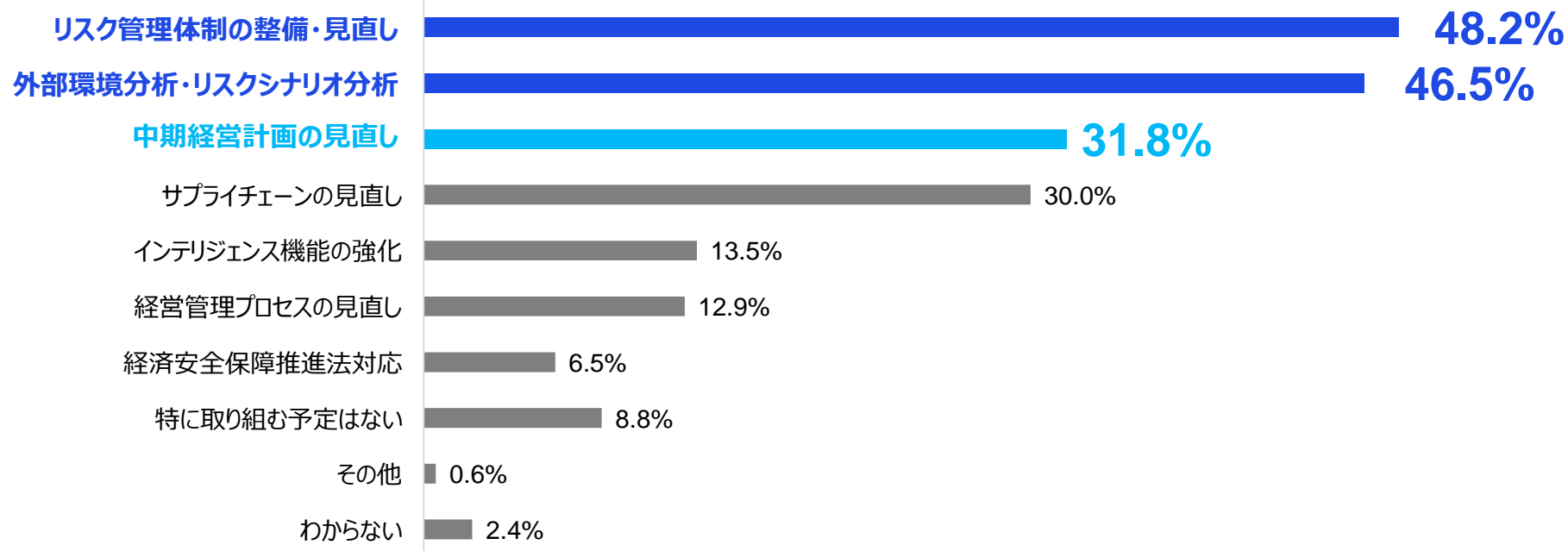


(複数選択可／n=171)

## 懸念されるリスクと対応上の課題

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組むと回答しました。米国新政権の発足などを受け、現状のままで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組む企業も30%を超えました。

### 今後1年以内に取組みを想定している重点施策



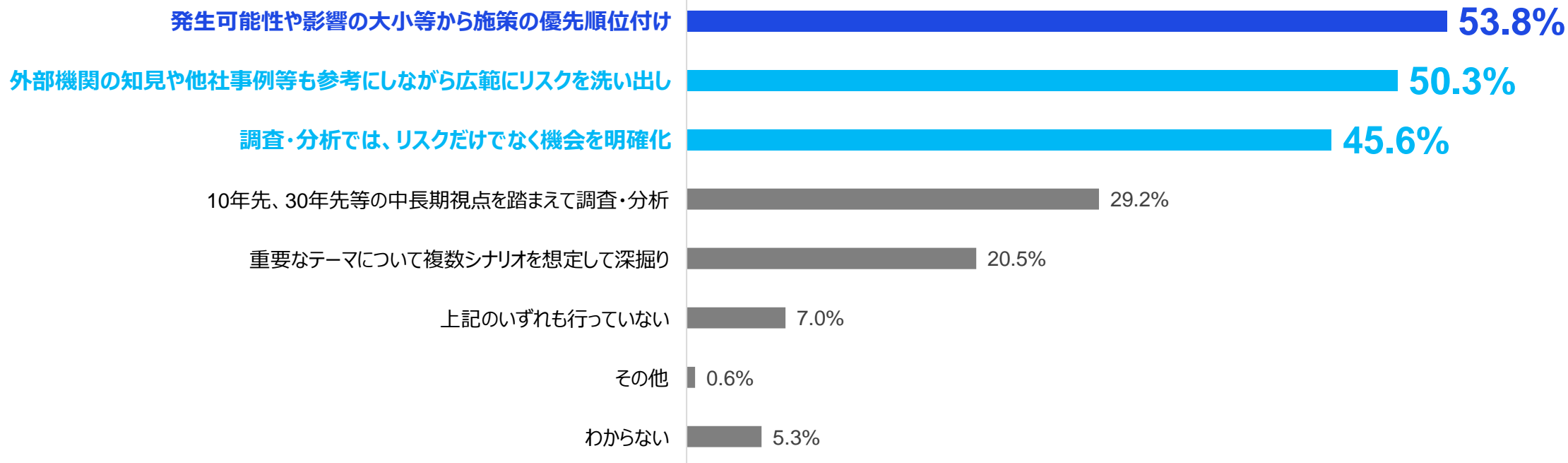
(3つまで選択可／n=170)

# リスクを踏まえた 経営判断

## リスクを踏まえた経営判断

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



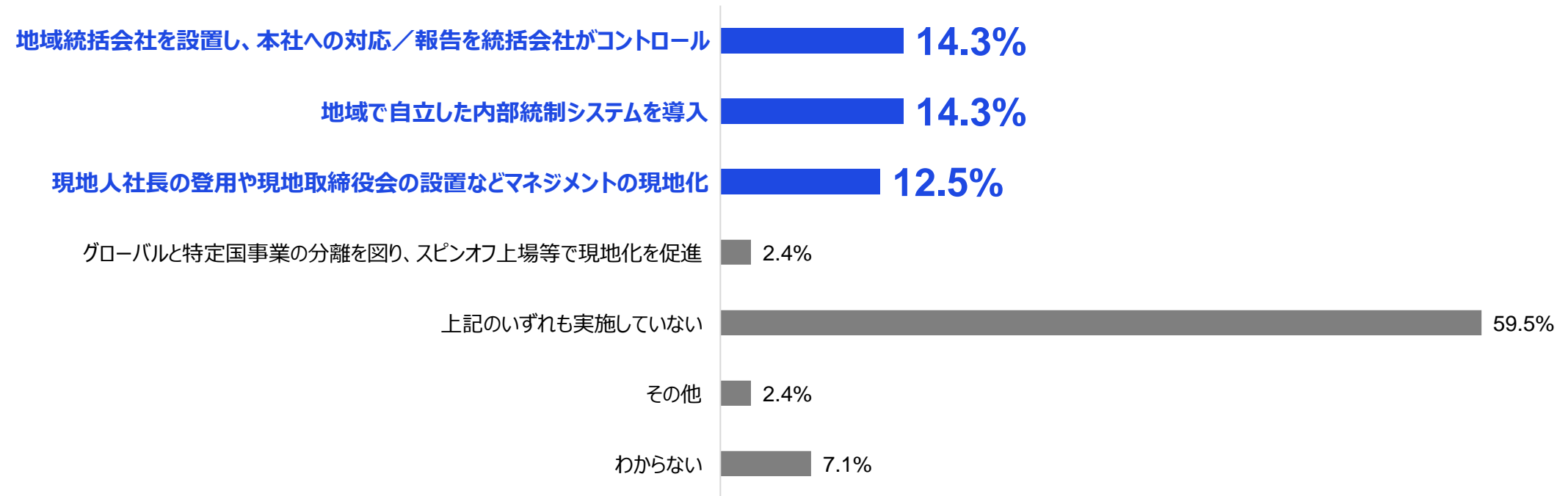
(複数選択可／n=171)



## リスクを踏まえた経営判断

地域統括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



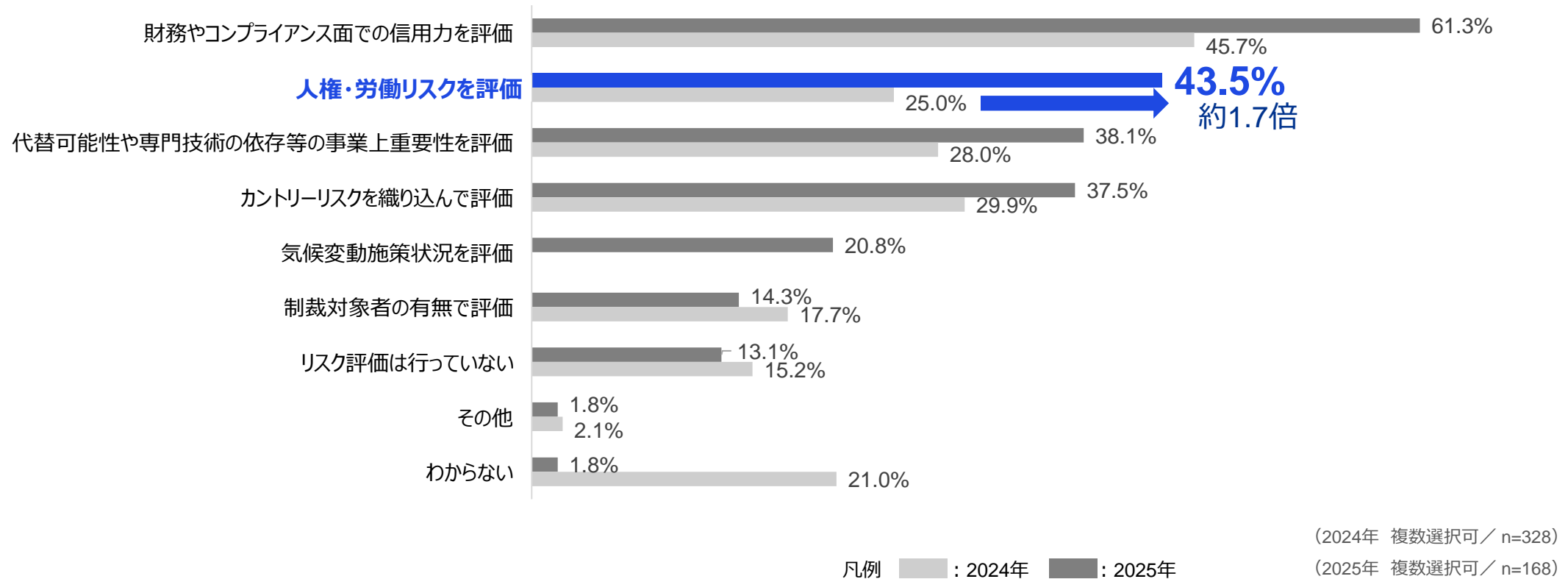
(複数選択可／n=168)

# サプライチェーンリスク 管理施策と課題

## サプライチェーンリスク管理施策と課題

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・ディリジェンス指令）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われます。

### サプライヤーのリスクを評価する観点

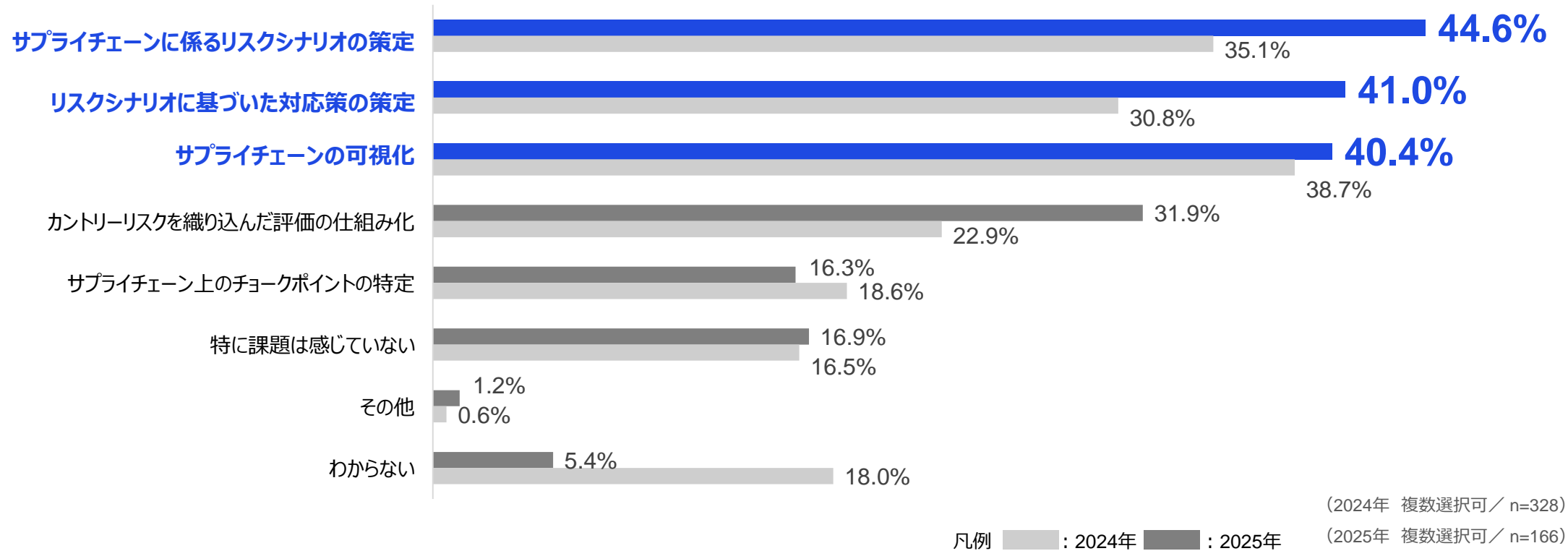


※2024年版の調査では「気候変動対策状況を評価」の選択肢なし

## サプライチェーンリスク管理施策と課題

サプライチェーン対応の課題として、**リスクシナリオの策定や対応策の策定、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き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。

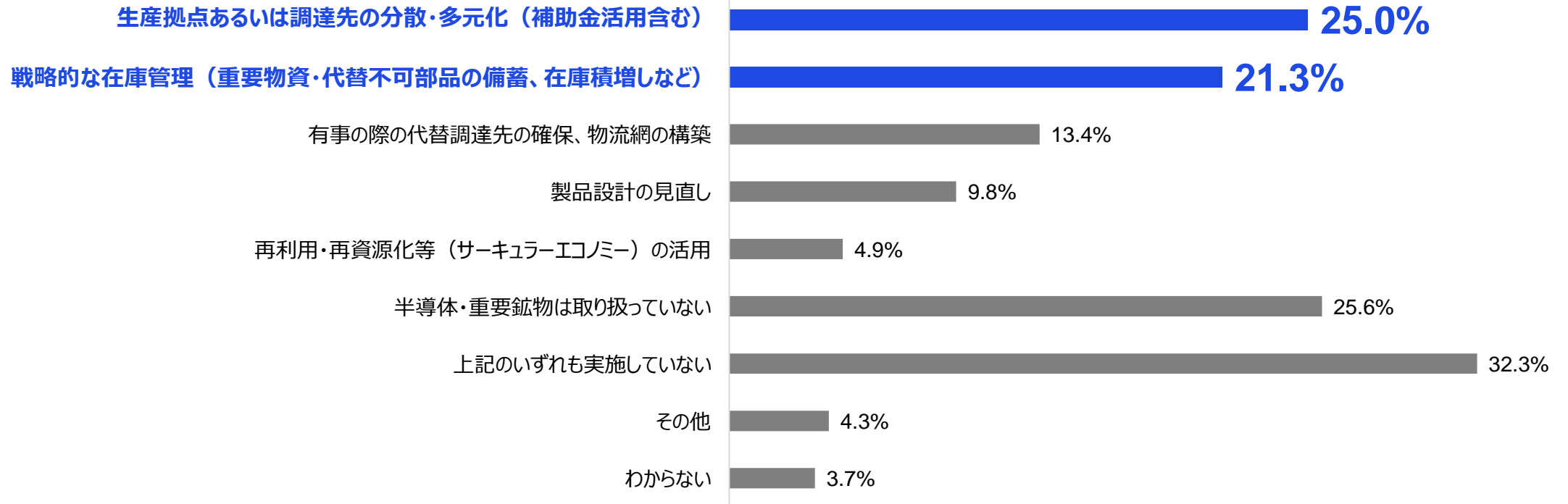
### 経済安全保障・地政学リスクを踏まえたサプライチェーン対応の課題



## サプライチェーンリスク管理施策と課題

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**に来ました。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）

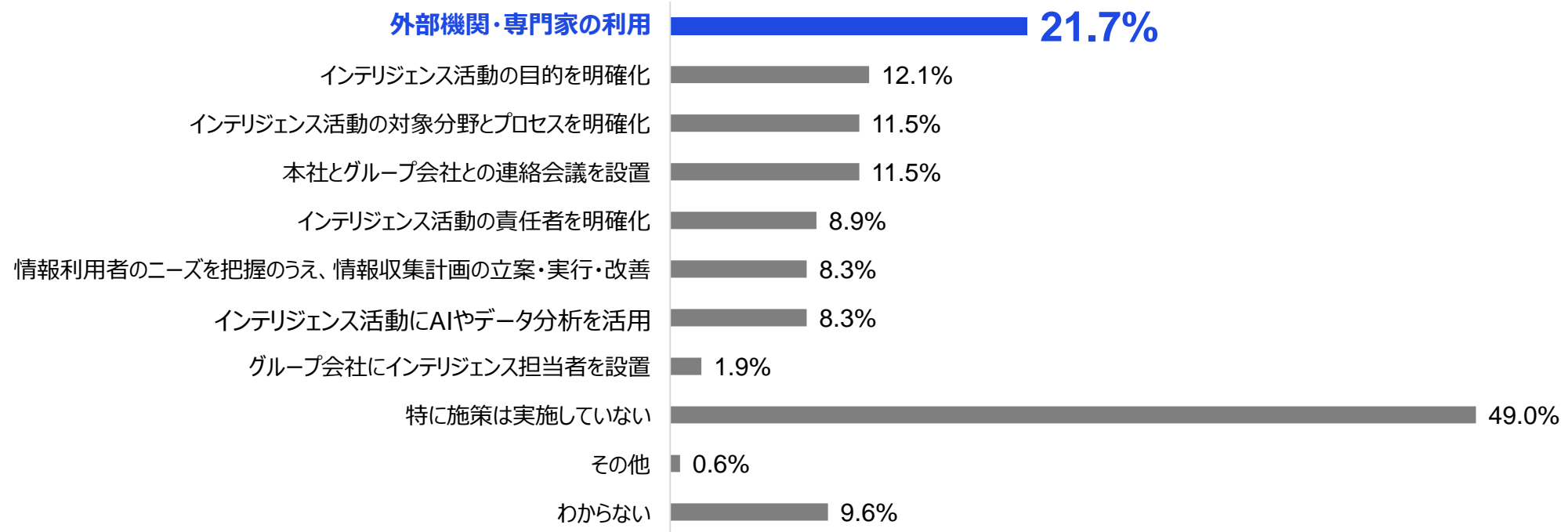


# インテリジェンス

## インテリジェンス

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。経済安保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

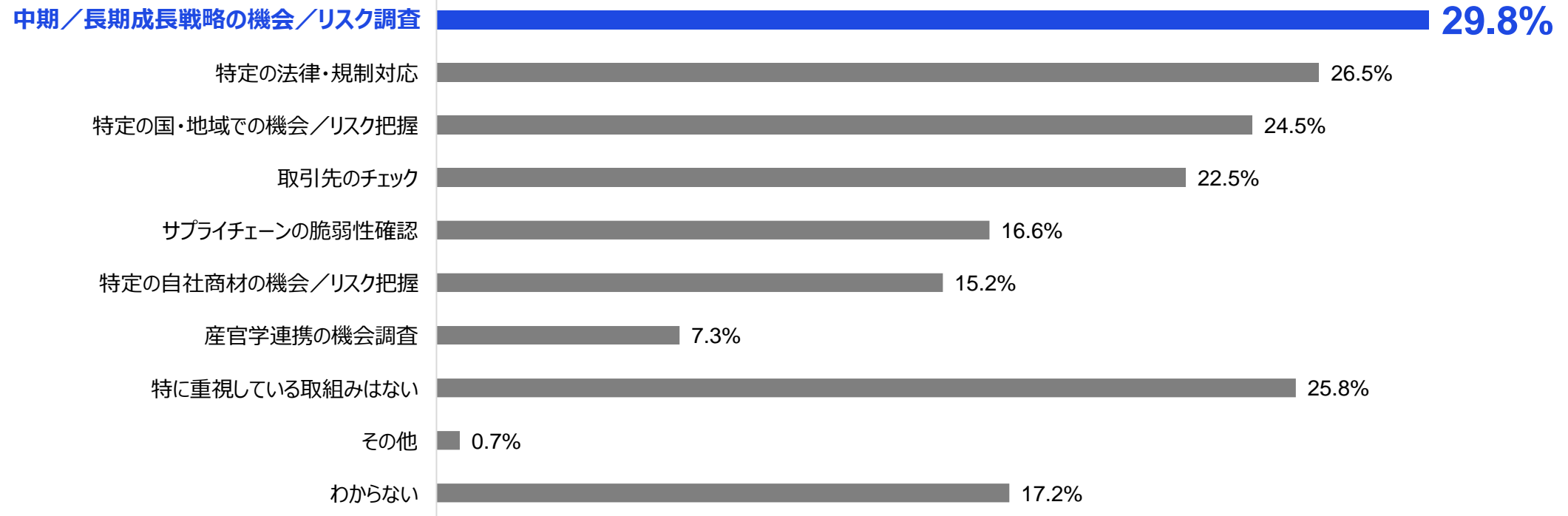


(複数選択可／n=157)

## インテリジェンス

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)

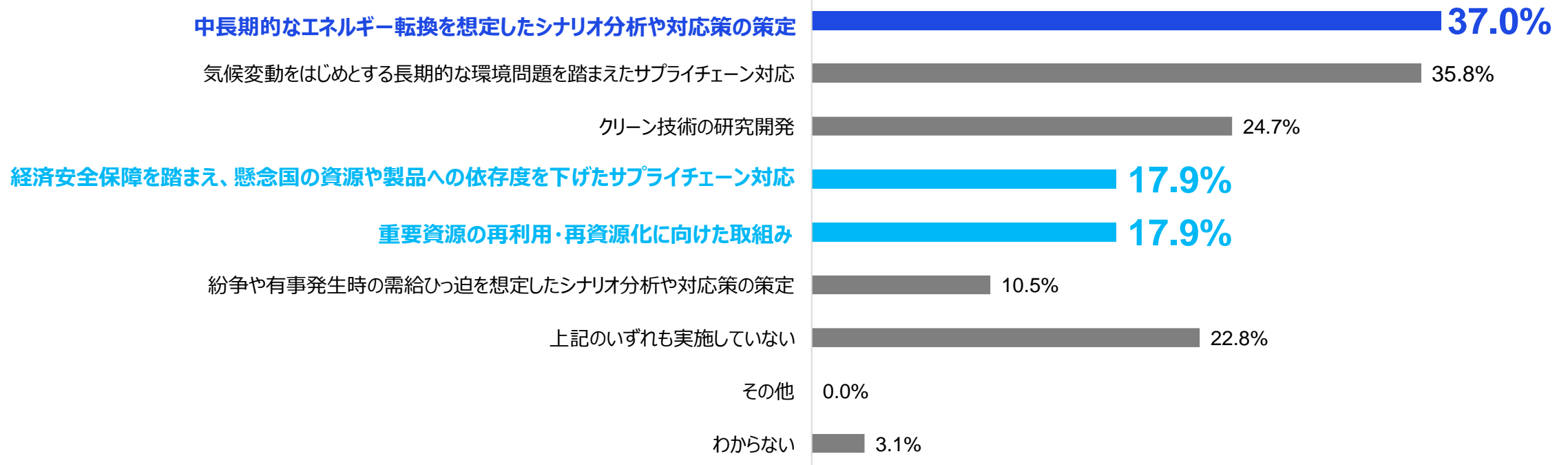
## Ⅱ. 主要リスクテーマに関する 企業動向

# 気候・エネルギー 安全保障

## 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・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



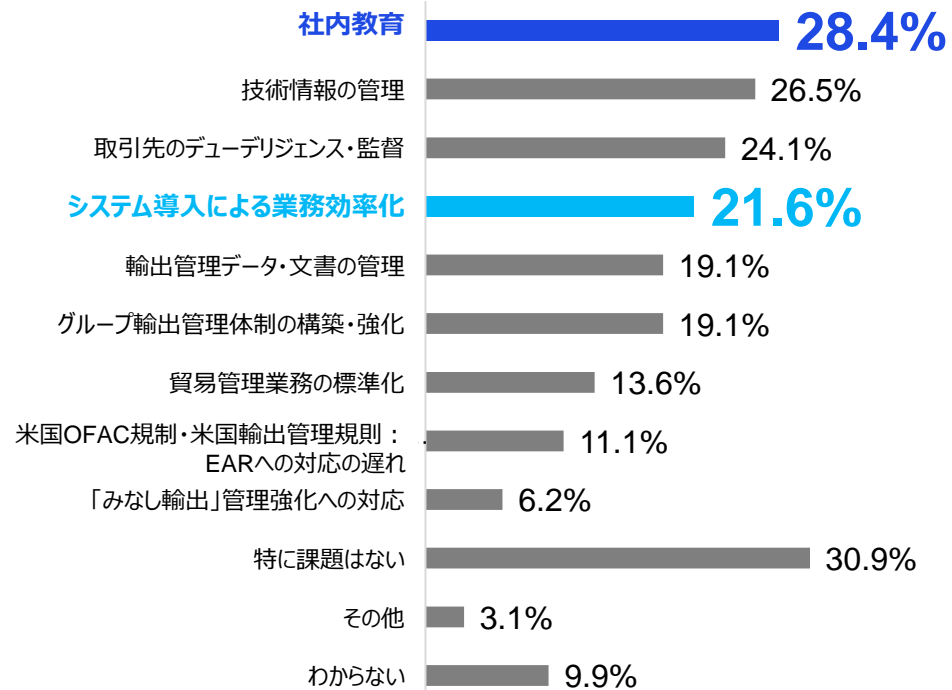
（複数選択可／n=162）

# 輸出管理

## 輸出管理

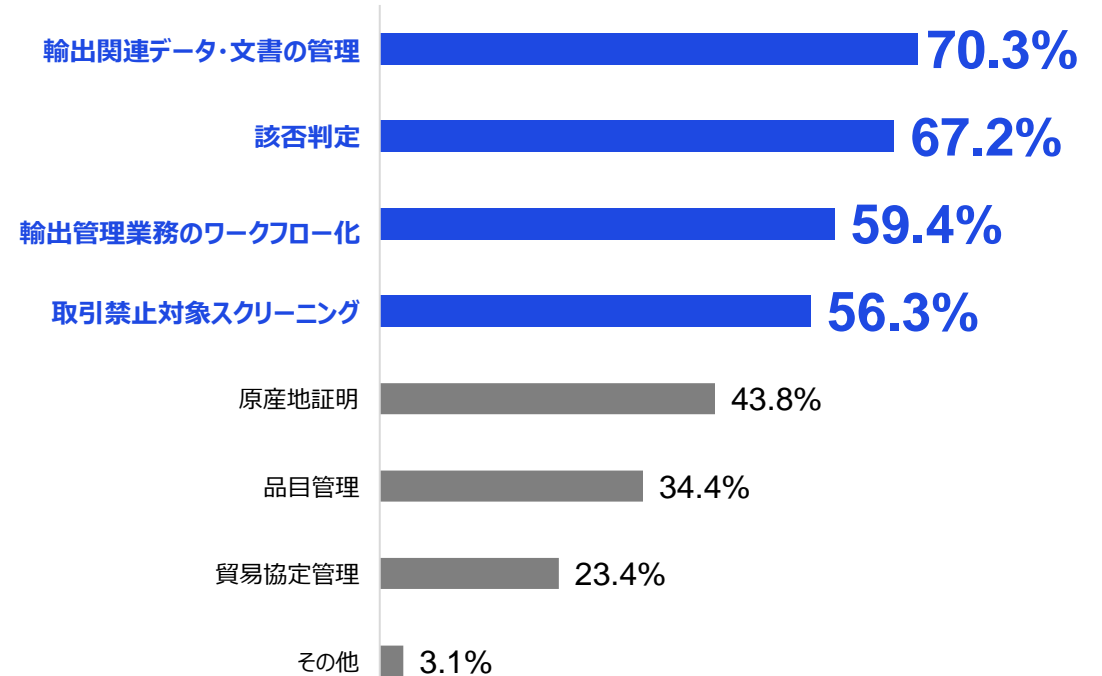
輸出管理に関しては、**社内教育に課題を抱える企業が28.4%と最多であり、システム導入による業務効率化に課題を抱える企業が20%を超えています**。ツールを導入している企業では、過半数が輸出関連データ・文書の管理や該否判定を中心とした基本的な機能を取り入れています。

### 輸出管理規制への対応上の課題



(複数選択可／n=162)

### ツールを導入している輸出管理業務



(複数選択可／n=64)

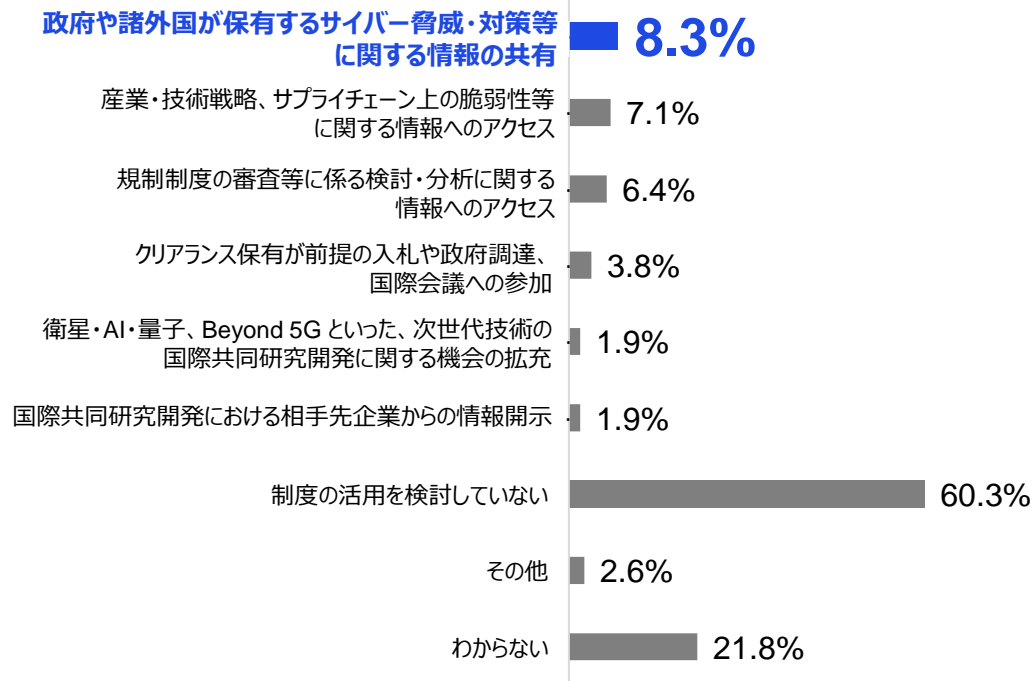


# セキュリティ・クリアランス

## セキュリティ・クリアランス

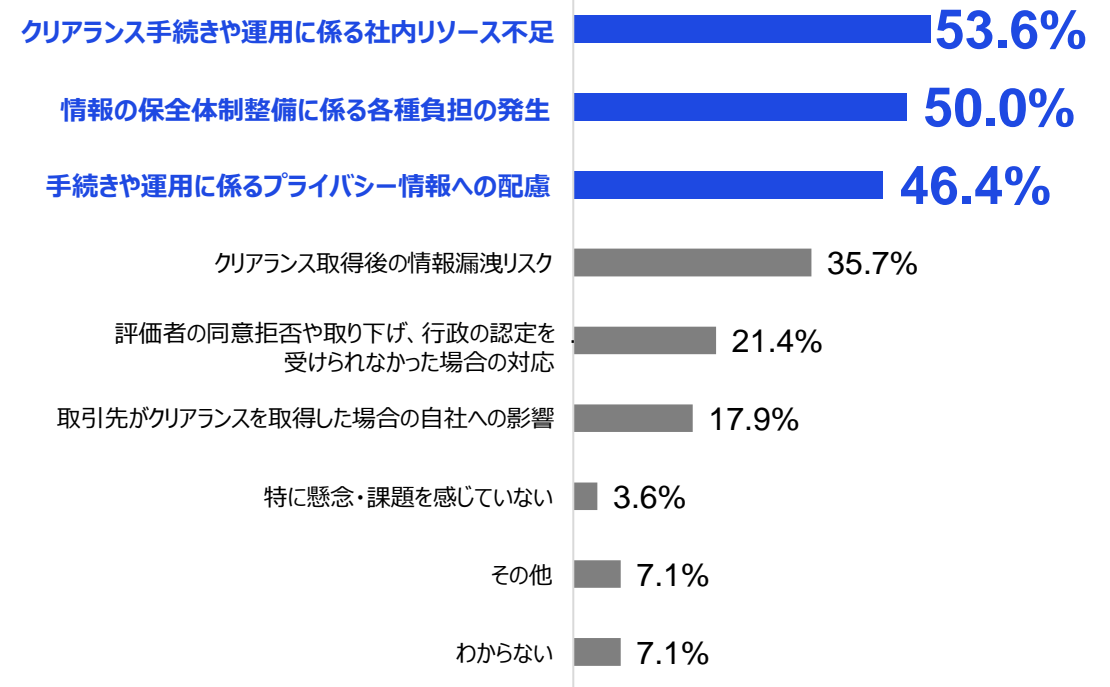
セキュリティ・クリアランス制度の対象となる企業では**8.3%がサイバー脅威・対策等に関する情報の共有**での活用が検討されています。  
制度活用における課題では、**約半数の企業が社内のリソース不足や情報保全体制整備、プライバシー情報への配慮など社内体制の整備**を挙げています。

### 「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)

### 「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



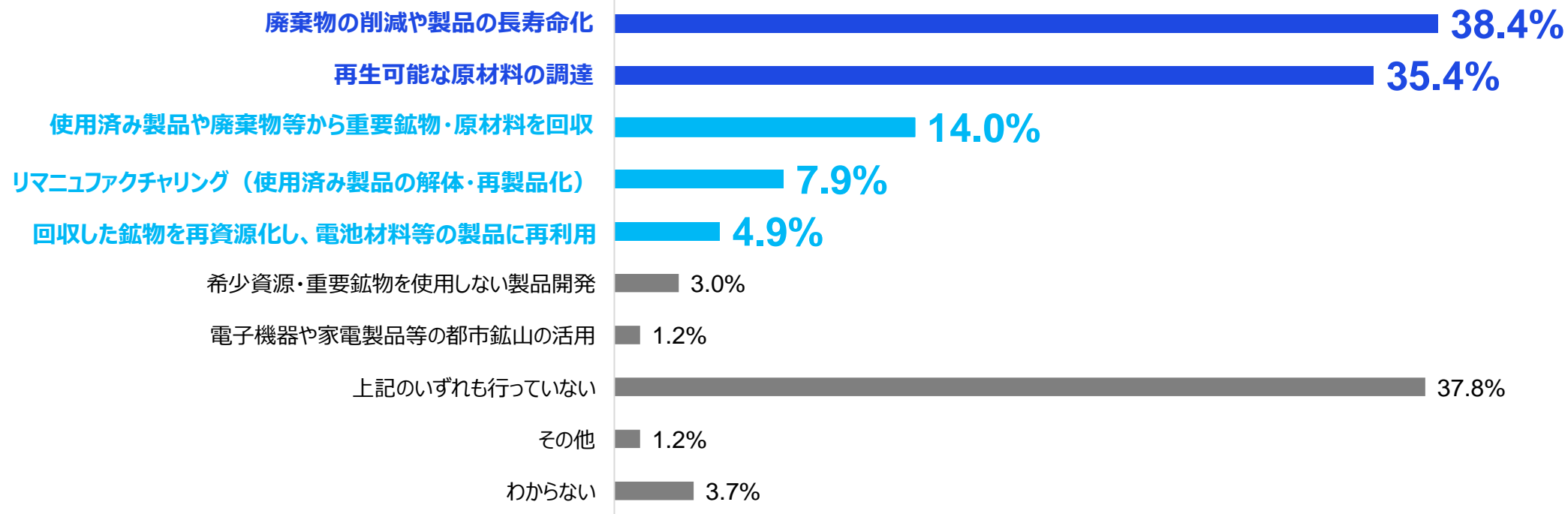
(複数選択可／ n=28)

# サーキュラーエコノミー

## 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、**最多の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。**廃棄物回収に係る回答は全体的に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）

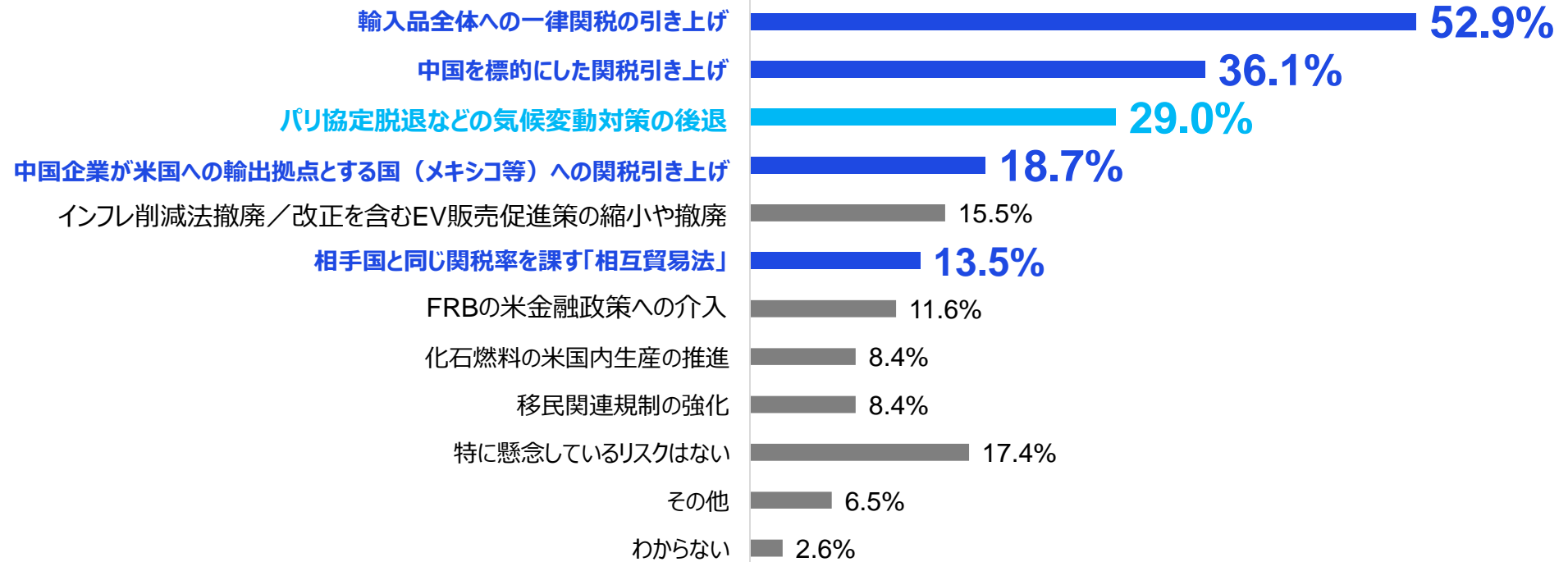
# Ⅲ. 国際情勢と企業動向

# 米国新政権

## 米国新政権

米国新政権発足で懸念するリスクとして、すべての国からの輸入品に対して一律で関税を高める「**一律関税**」を含む**関税の引き上げが最も警戒**されています。実現性に不透明感もあるものの、幅広いサプライチェーンが悪影響を受けると受け止められています。**気候変動対策の後退を懸念する企業も29.0%ありました。**

### 米国新政権により懸念するリスク

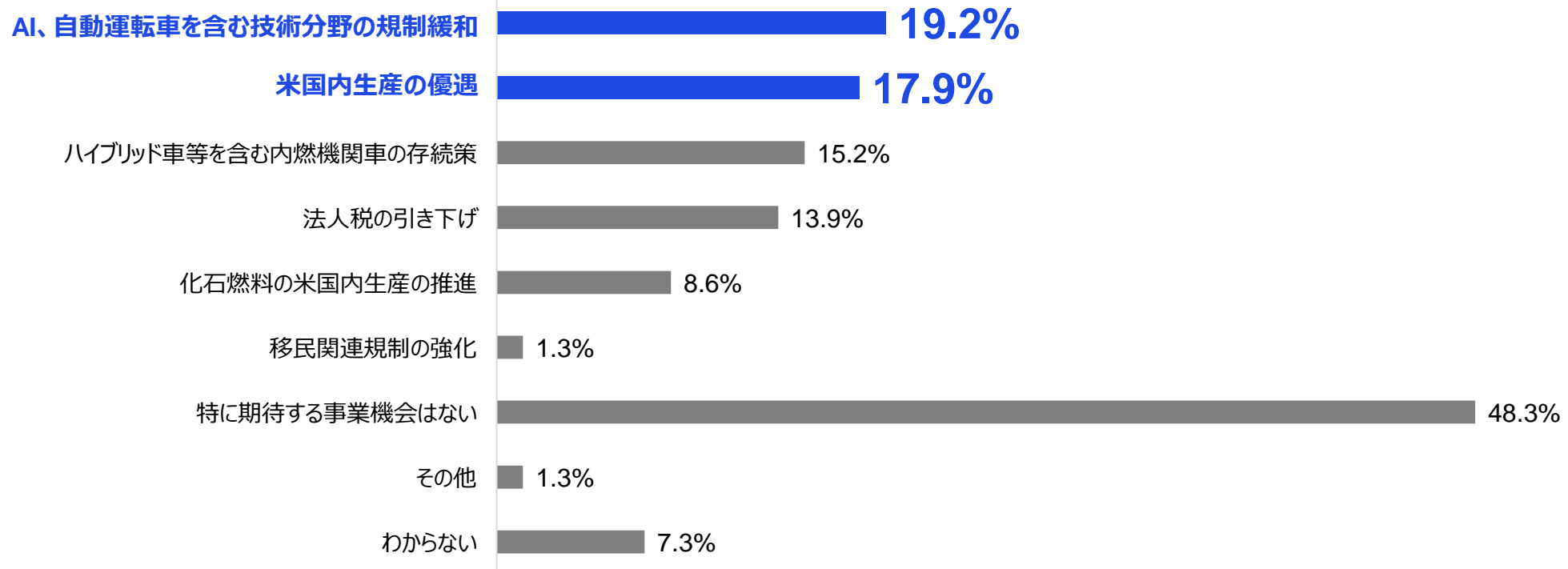


（複数選択可／n=155）

## 米国新政権

米国新政権で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。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捉えているとみられます。新政権は製造業誘致にも熱心であり、**米国内生産の優遇に期待するとの回答も17.9%みられました**。

### 米国新政権により期待する事業機会



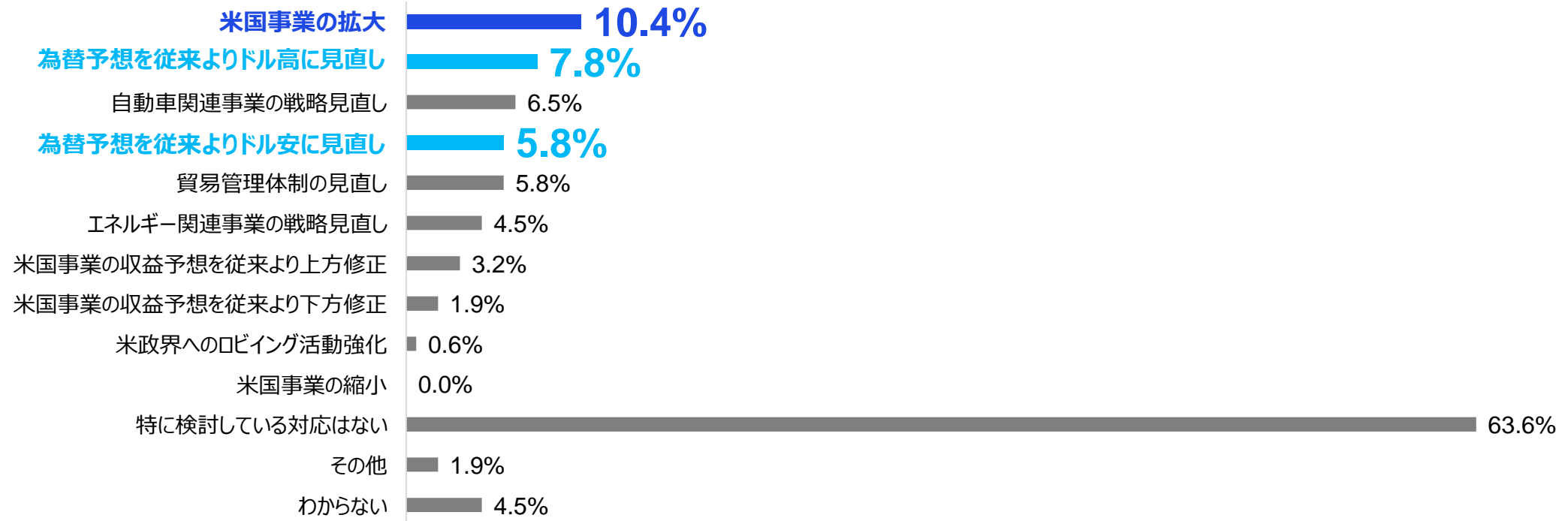
(複数選択可 / n=151)



## 米国新政権

米国新政権が関税の引き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

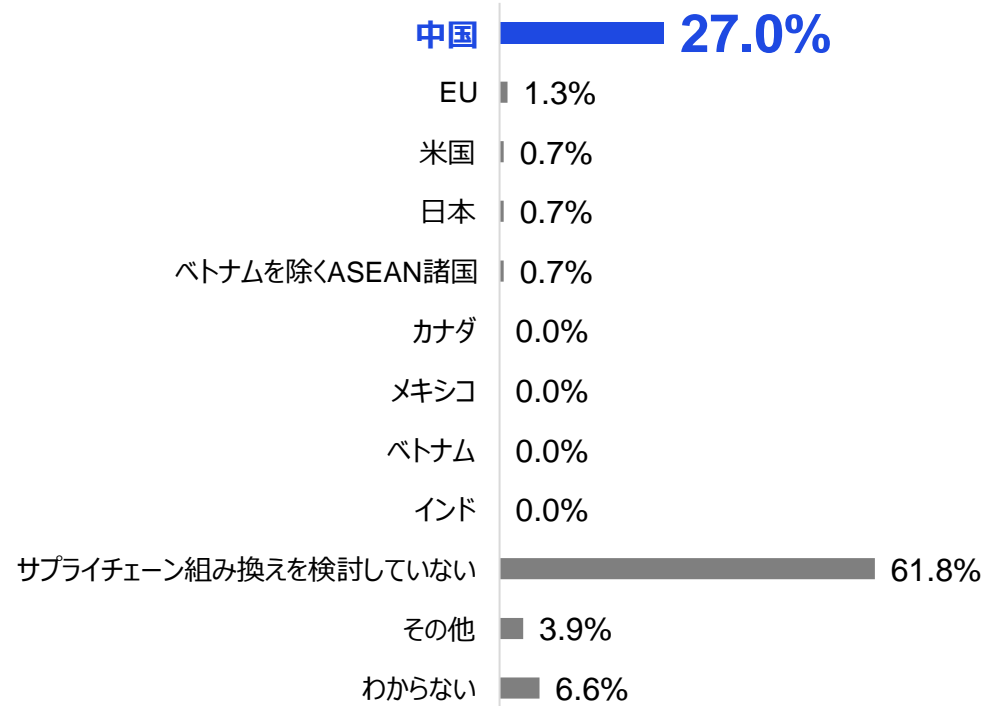


(複数選択可 / n=154)

## 米国新政権

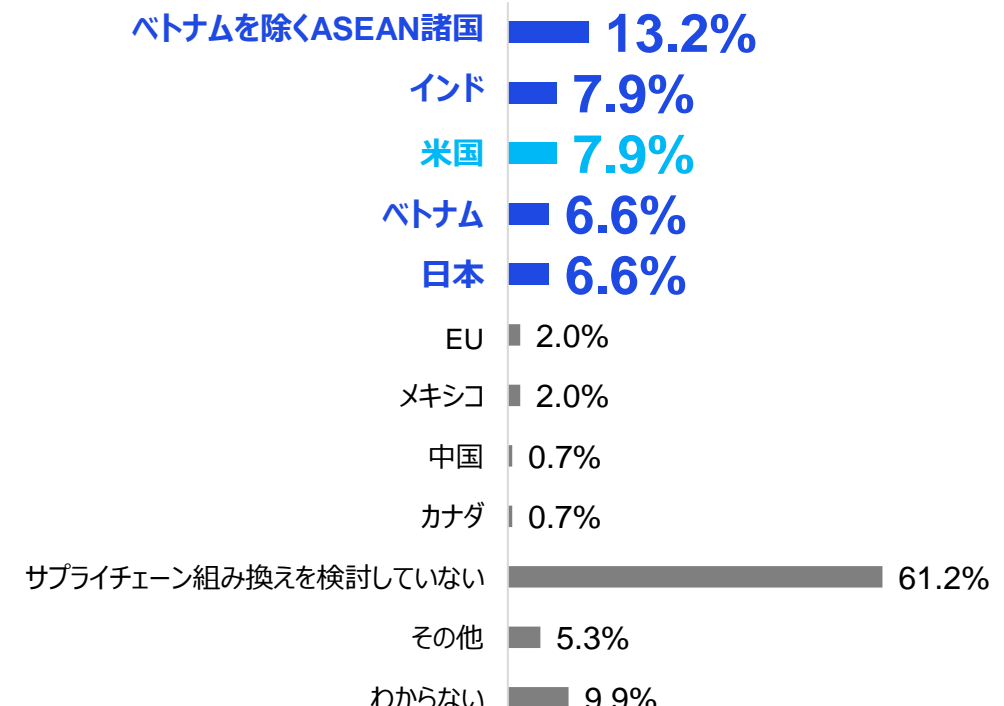
サプライチェーン依存度低下を検討する国・地域の首位は中国で27.0%でした。米国政権は中国に高い関税引き上げを表明しており、懸念が集中しました。依存度を高める国にはインドや東南アジア諸国が上位に来ており、アジア圏内でのサプライチェーン多元化に関心が集まっています。

### サプライチェーン依存度を下げること を検討している国・地域



(複数選択可 / n=152)

### 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

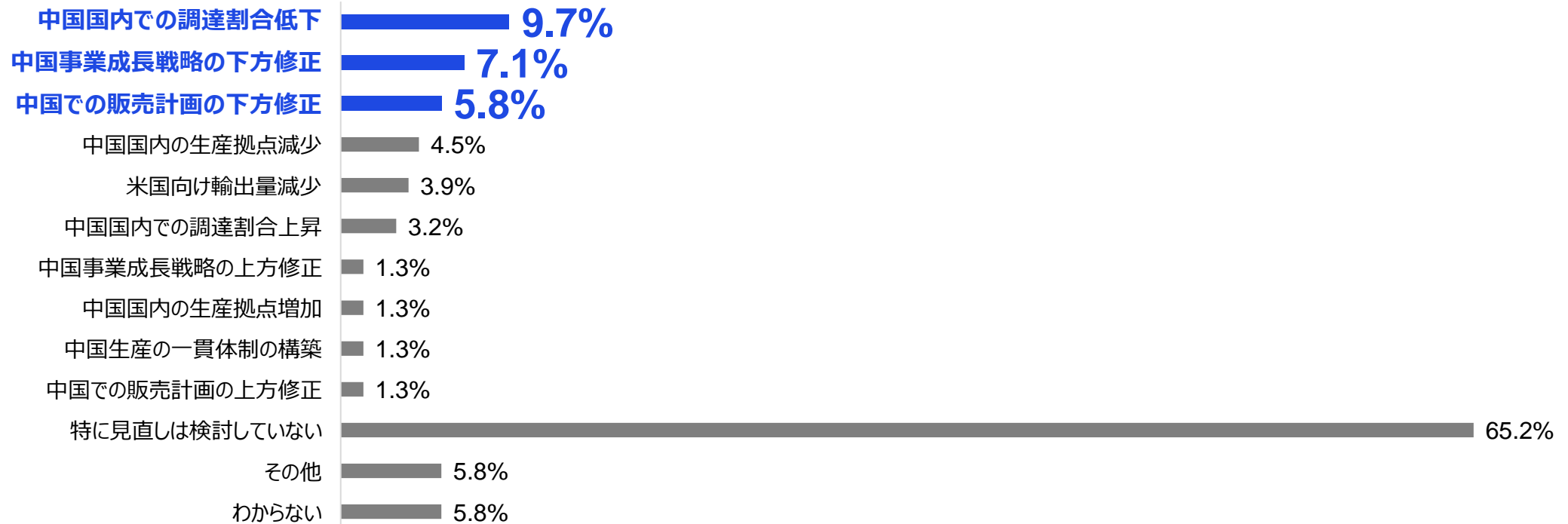


(複数選択可 / n=152)

## 米国新政権

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



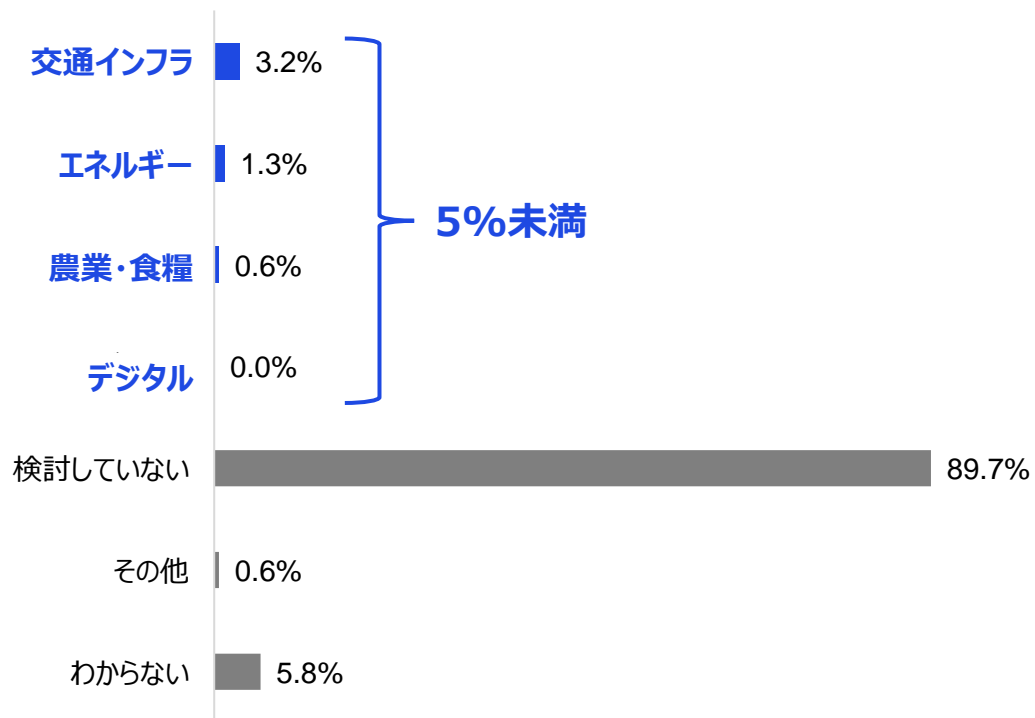
（複数選択可／n=155）

# ロシア・ウクライナ情勢

## ロシア・ウクライナ情勢

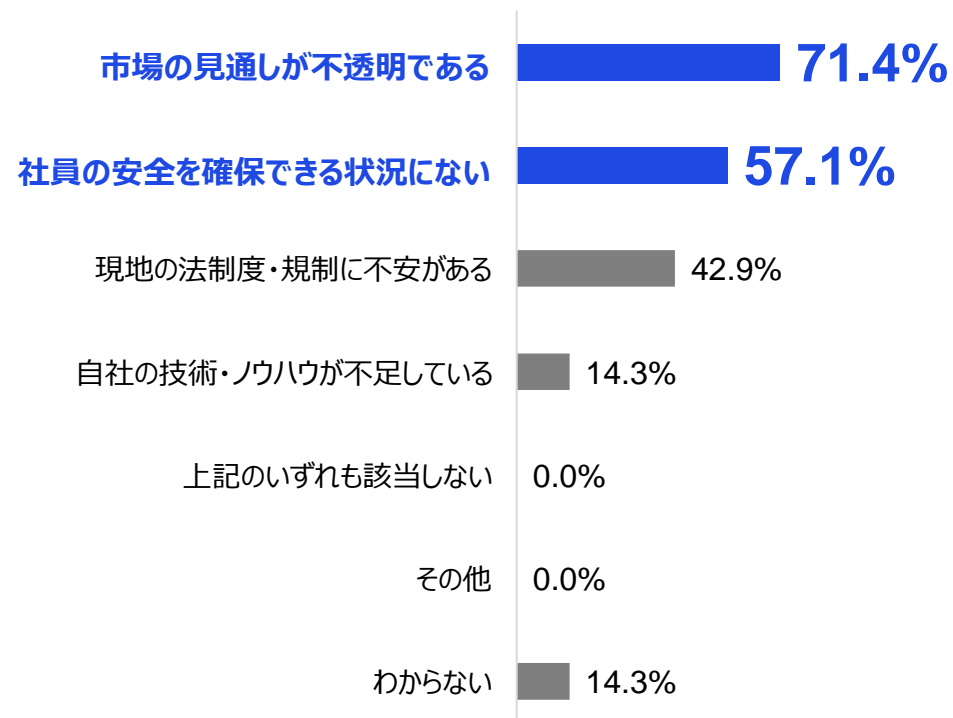
ウクライナで膨大な復興需要が発生する見通しですが、**参画を検討する企業はいずれの分野でも5%に満たないことがわかりました。**  
検討するうえでの課題として、**市場の見通し（71.4%）**や**社員の安全確保（57.1%）**に課題を抱える企業が多く、情勢が安定しない限り参画が難しいととらえる企業が多い状況です。

### ウクライナでの復興事業を検討している分野



(複数選択可／n=155)

### 復興事業を検討するうえでの課題



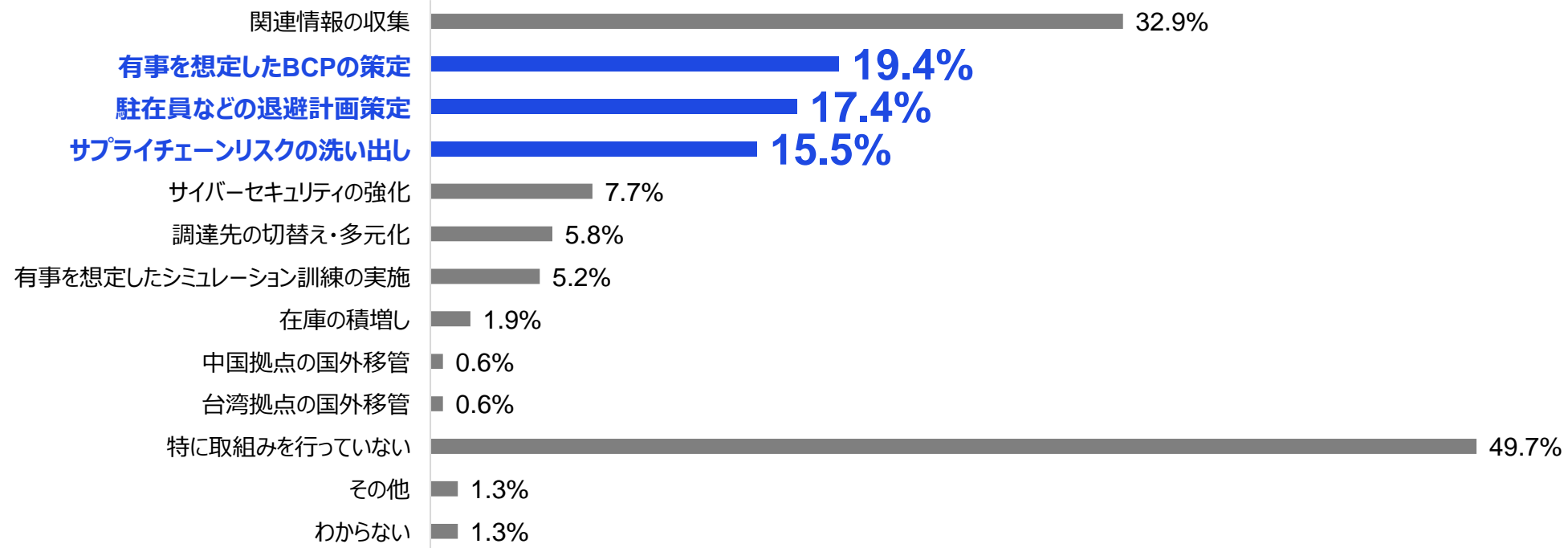
(複数選択可／n=7)

# 台湾情勢

## 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も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)

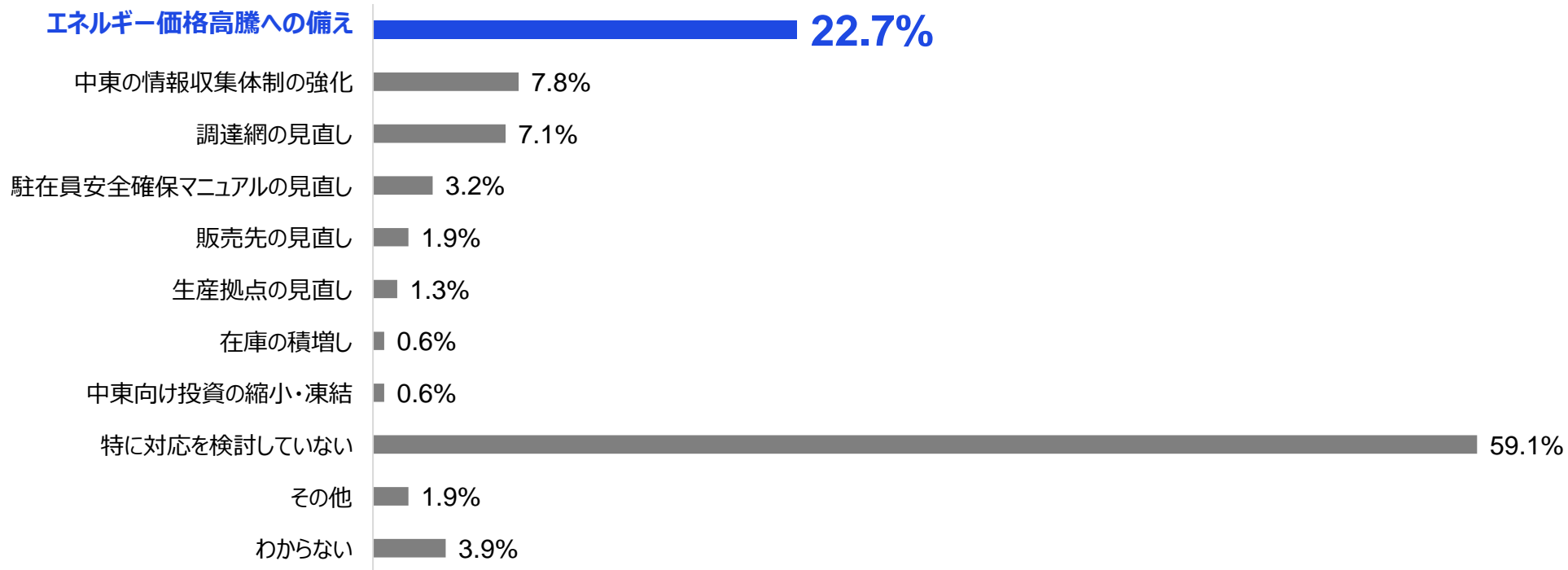
# 中東情勢



## 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



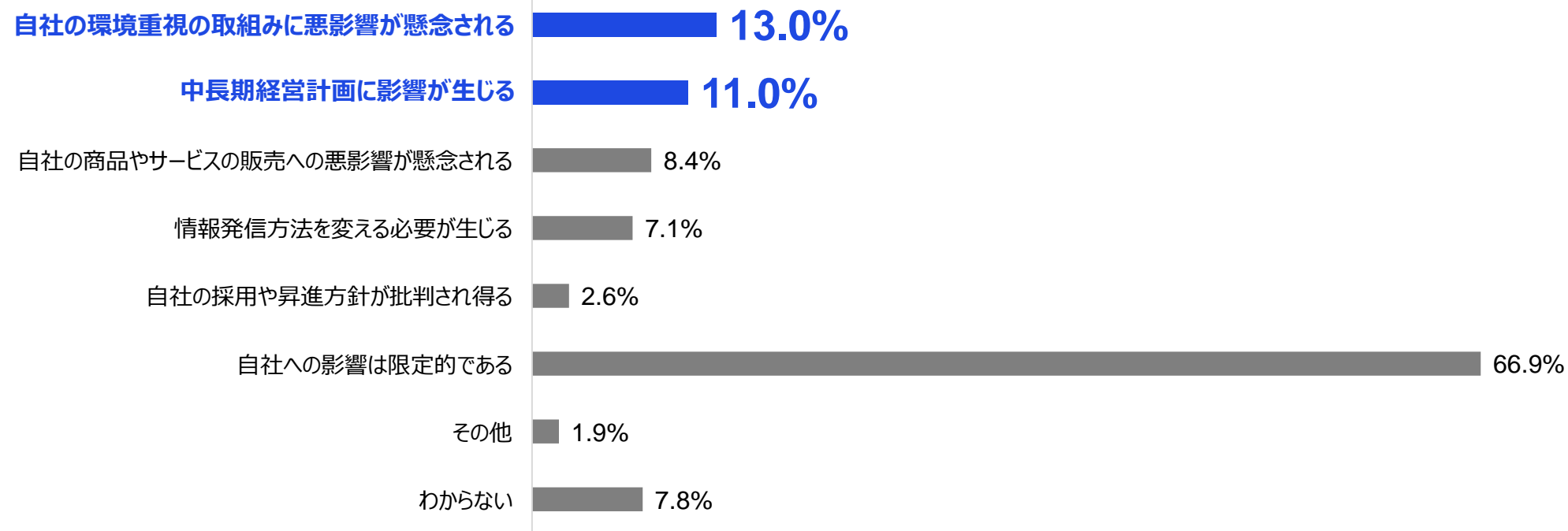
(複数選択可／n=154)

反ESG

## 反ESG

反ESG\*が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



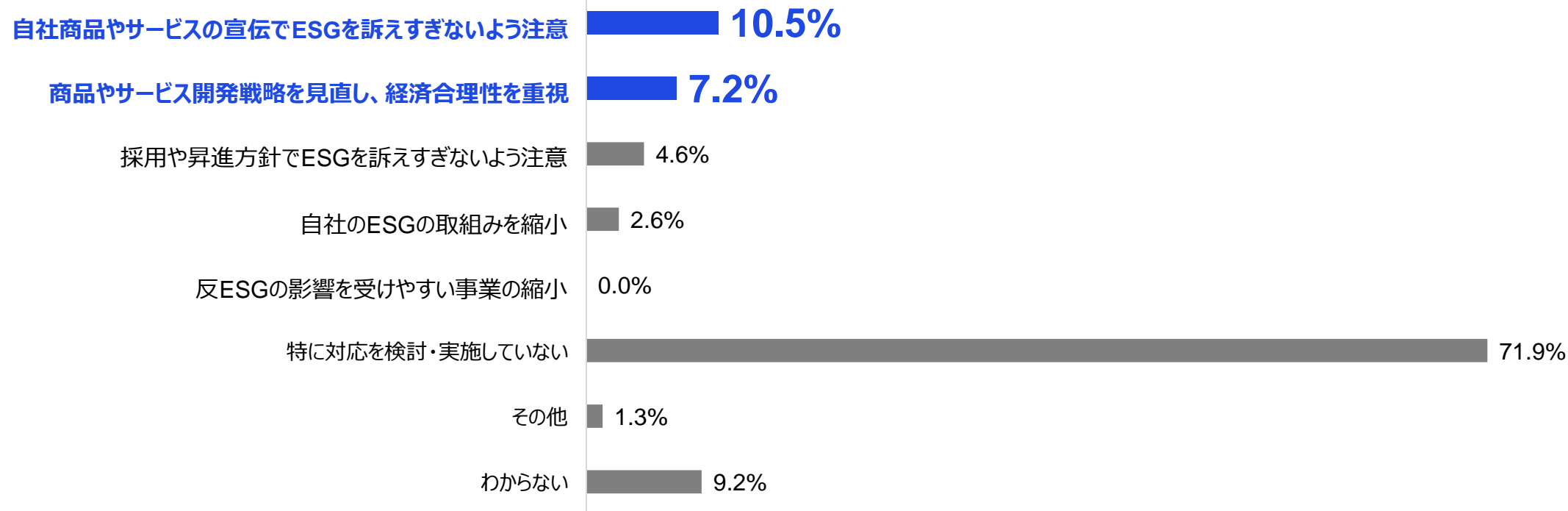
\*ESGに懐疑的な意見・動向で、気候変動対策やDEIなどを批判する立場を取る

（複数選択可／n=154）

## 反ESG

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。  
目立ちすぎることで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)

## お問合せ先

### KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : [kc@jp.kpmg.com](mailto:kc@jp.kpmg.com)

[kpmg.com/jp/kc](https://kpmg.com/jp/kc)

### トムソン・ロイター株式会社

T : 03-4520-1350

E : [marketingjp@tr.com](mailto:marketingjp@tr.com)

[thomsonreuters.co.jp](https://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する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いて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. C25-1018

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.