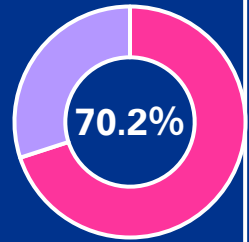


経済安全保障・地政学 リスクサーベイ2026 【速報版】

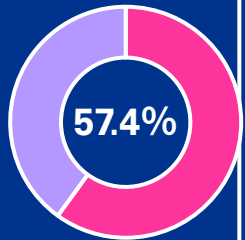
2026年3月

経済安全保障・地政学リスクサーベイ2026 結果の要点

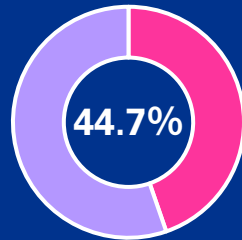
サプライチェーンを取り巻く環境変化への懸念増加



中国による貿易管理
規制強化を懸念する
企業が70.2%で首位



大企業*の57.4%が
中国サプライチェーンの
依存度引下げを検討



米国の相互関税を受け、
価格転嫁を検討する
大企業*が44.7%

*売上高5,000億円以上の企業

I 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	2026年1月6日～2月20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5,000社
有効回答数	209件

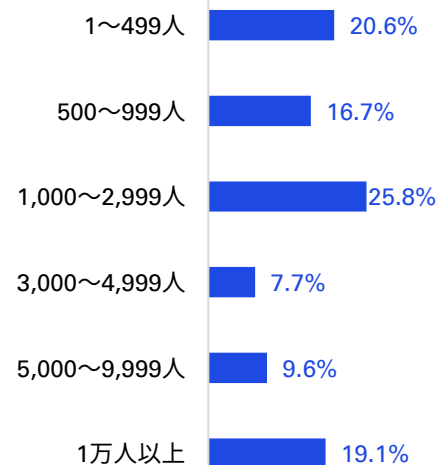
(注1) 本サーベイレポートでは、小数第2位で四捨五入をしているため、合計値が100%にならない場合があります。

(注2) 本サーベイレポートでは、回答企業の属性を除き、「その他」、「わからない」等の回答は省いています。

回答企業の属性



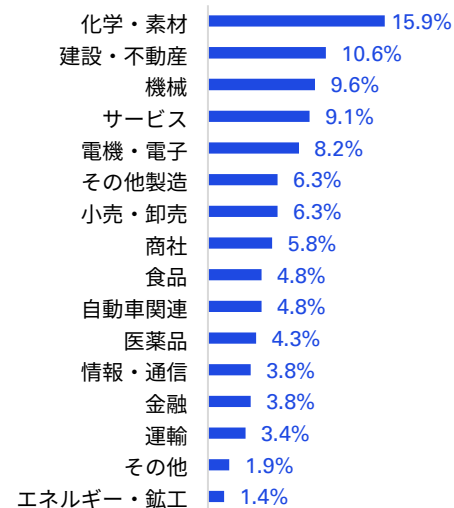
従業員数（連結）



(n=209)



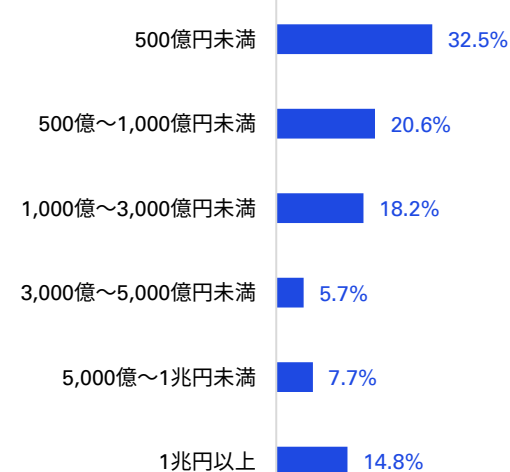
業種



(n=208)



売上高（2025年度連結）



(n=209)

Contents

	Page		Page
エグゼクティブサマリー	5	II. 国際情勢と企業動向	30
I. リスク対応に向けた施策	12	米国政権	31
経済安全保障に関する組織・業務全般	13	米中関係	37
懸念されるリスクと対応上の課題	15	台湾情勢	41
リスクを踏まえた経営判断	18	反ESG	44
サプライチェーンリスク管理施策と課題	21	防衛	47
インテリジェンス	25	中東	49
輸出管理	28		

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

懸念するリスク首位に中国による貿易規制

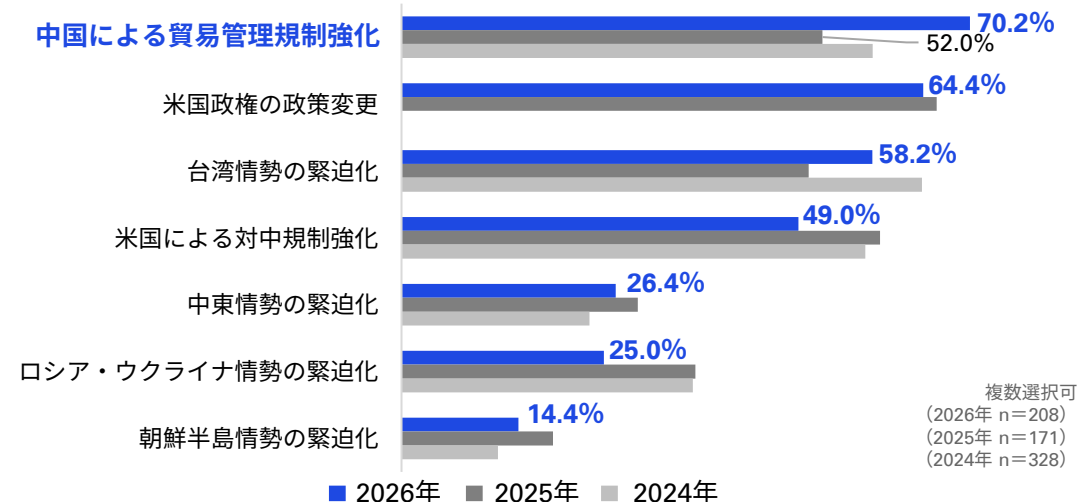
「中国による貿易管理規制強化」との回答が2025年より18.2ポイント増え、70.2%でした。中国が輸出規制を強めるなか、危機意識が高まったとみられます。

重点施策では、企業規模により大きな違いがみられたものとして「インテリジェンス機能の強化」が挙げられます。売上高5,000億円以上の実施割合は全体の約2.5倍で40.4%となっています。

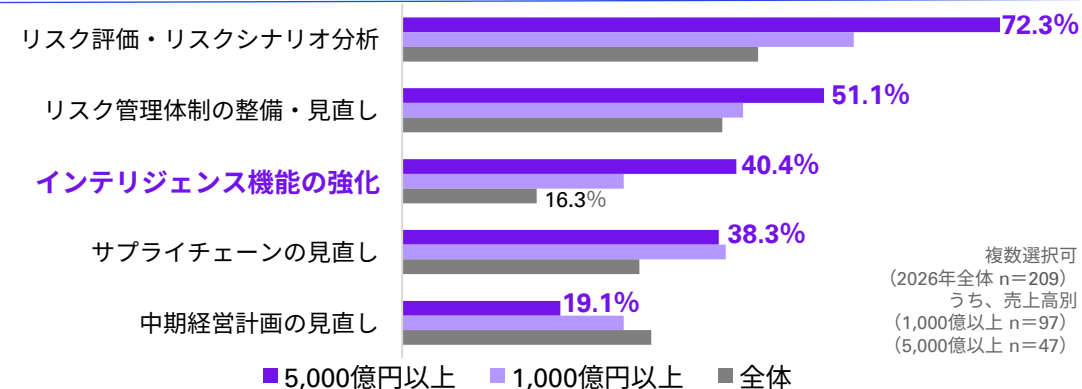
*2024年版では「米国政権の政策変更」の選択肢なし



特に影響が懸念される経済安全保障・地政学リスク*（抜粋）



今後1年以内に取り組みを想定している重点施策（抜粋）



グループガバナンスの再編状況

現地での意思決定体制強化

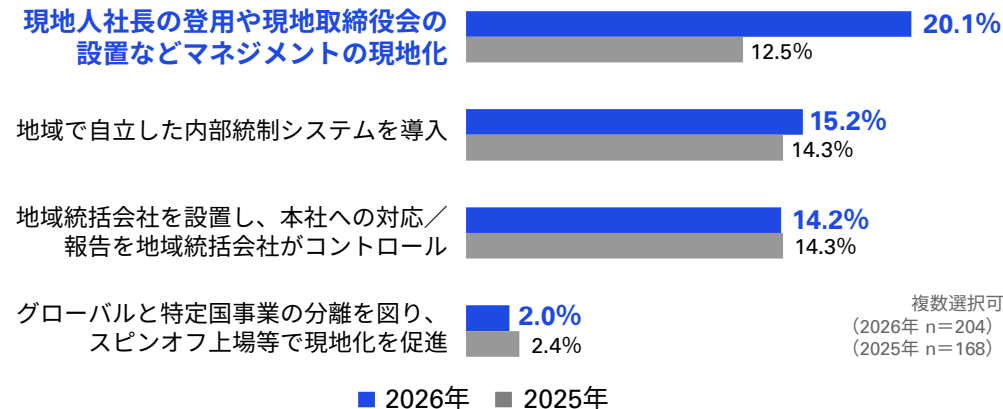
企業がグローバル化するなかで関心が集まるグループガバナンスについては、その再編施策として「マネジメントの現地化」との回答が20.1%と2025年に比べ7.6ポイント多くなりました。

売上高別にみると、売上高5,000億円以上の企業では、約半数が「地域統括会社を設置」と回答しています。サプライチェーンの多元化、各国のデータ保護規制強化などが進むなか、現地で意思決定できる体制作りの重要性が高まっています。

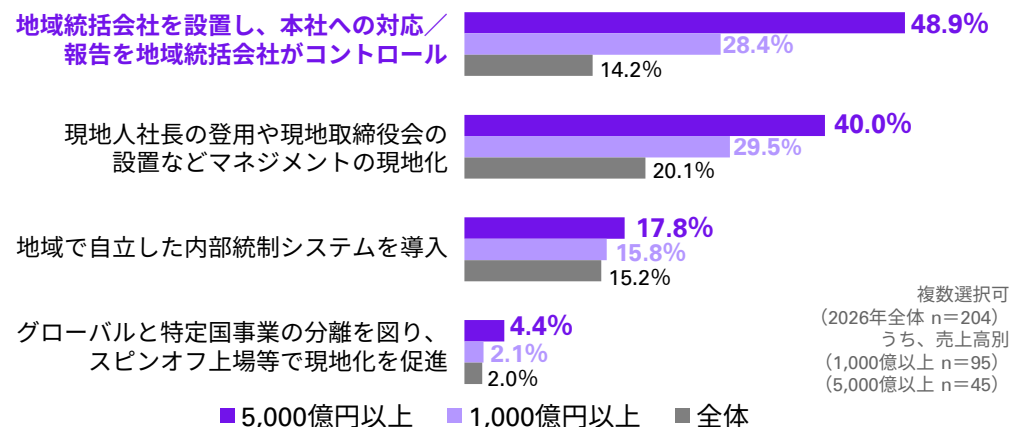


国際情勢の変化を受けたグループガバナンスの再編施策の実施状況（抜粋）

全体



売上高別



米国政権による政策の影響

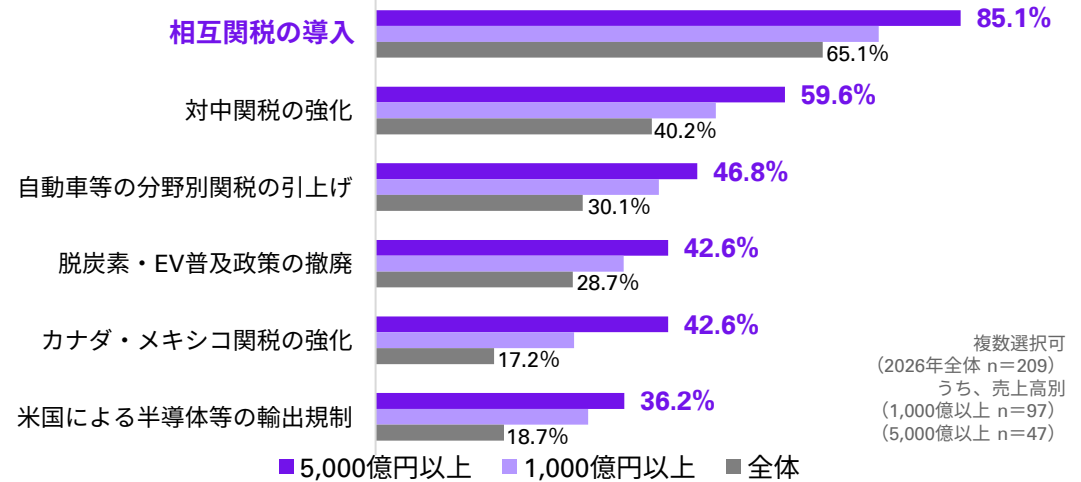
約6割が相互関税の影響を受ける 対応は価格転嫁の検討が最多

自社に影響がある米国政権の政策として、65.1%の企業（売上高5,000億円以上は85.1%）が「相互関税の導入」を挙げました。

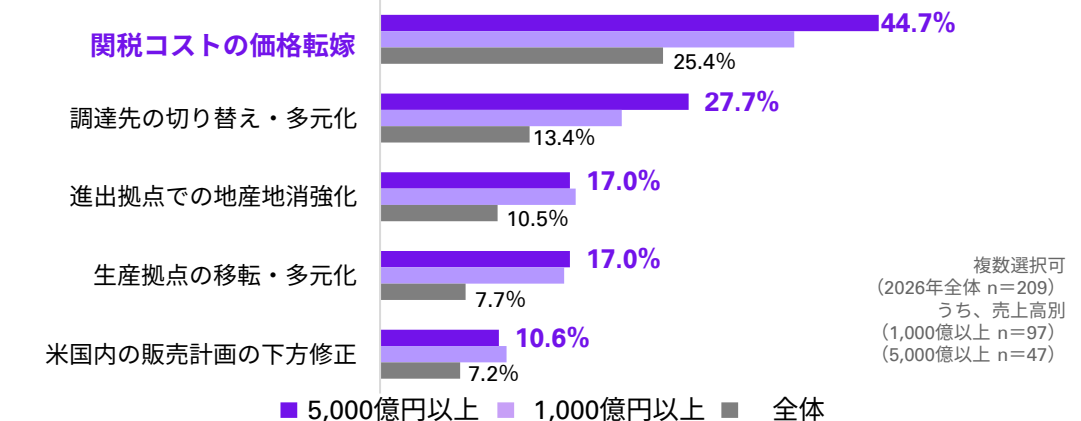
政策変更を受けて検討した対応では、「関税コストの価格転嫁」を回答した企業が25.4%（売上高5,000億円以上では44.7%）で最多となり、高関税を自社努力では吸収しきれない実情が明らかになりました。



米国政権による政策のうち、自社に影響がある政策（抜粋）



米国政権による政策変更を受けて検討した対応（抜粋）



米国政権の影響によるサプライチェーンの組換え

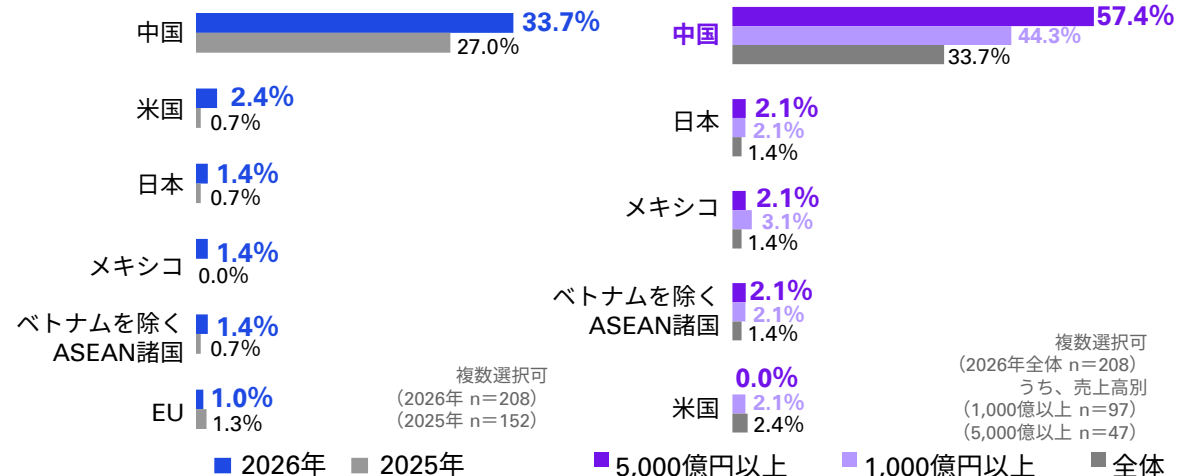
売上高5,000億円以上の企業の 約6割が中国における サプライチェーン依存度縮小を検討

米国の通商政策への企業の対応を売上高別にみると、5,000億円以上の企業の57.4%が、中国サプライチェーンの依存度縮小を検討している結果となりました。

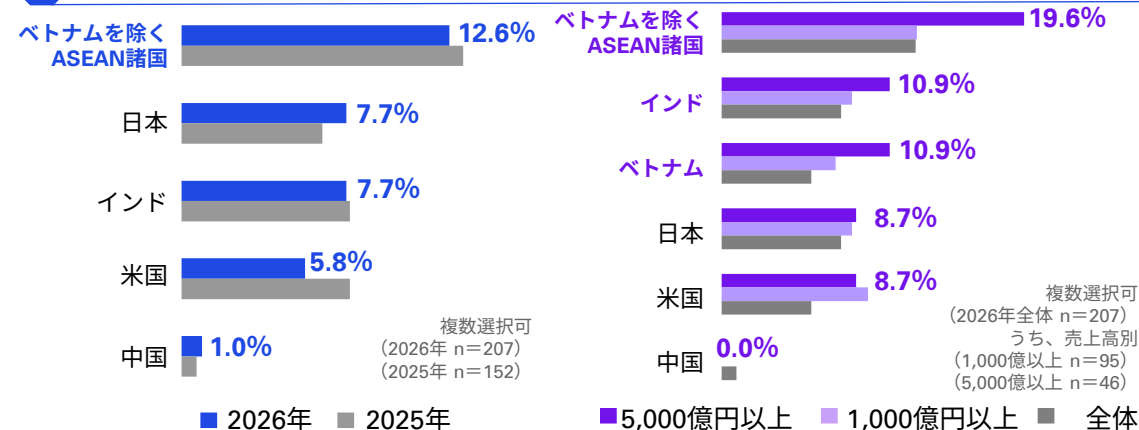
一方、売上高5,000億円以上の企業ではベトナムを除くASEAN諸国（19.6%）、インド（10.9%）、ベトナム（10.9%）でのサプライチェーン依存度拡大を考えています。



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（抜粋）



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（抜粋）



台湾情勢

サプライチェーンリスクに備えた取組みが増加

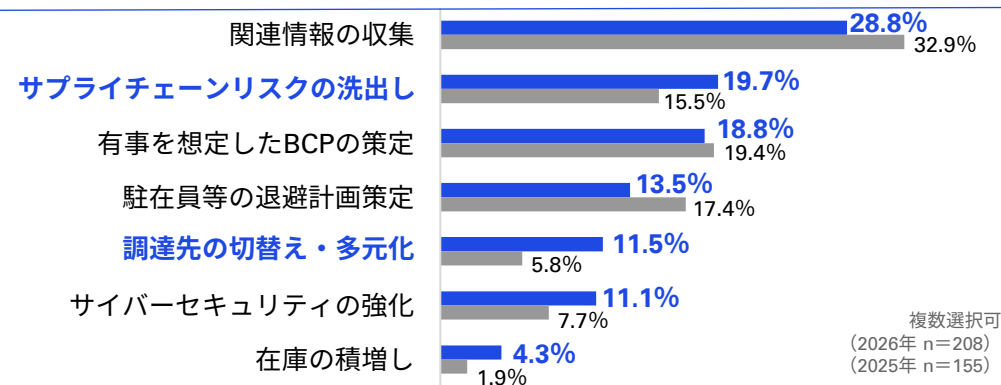
台湾情勢の緊迫化を念頭にした企業の取組みは進んでおり、サプライチェーンリスク対応として、「リスク洗出し」(19.7%)や「調達先の切替え・多元化」(11.5%)などが増加しました。

売上高別にみると、5,000億円以上の企業では「有事を想定したBCPの策定」に注力しています。

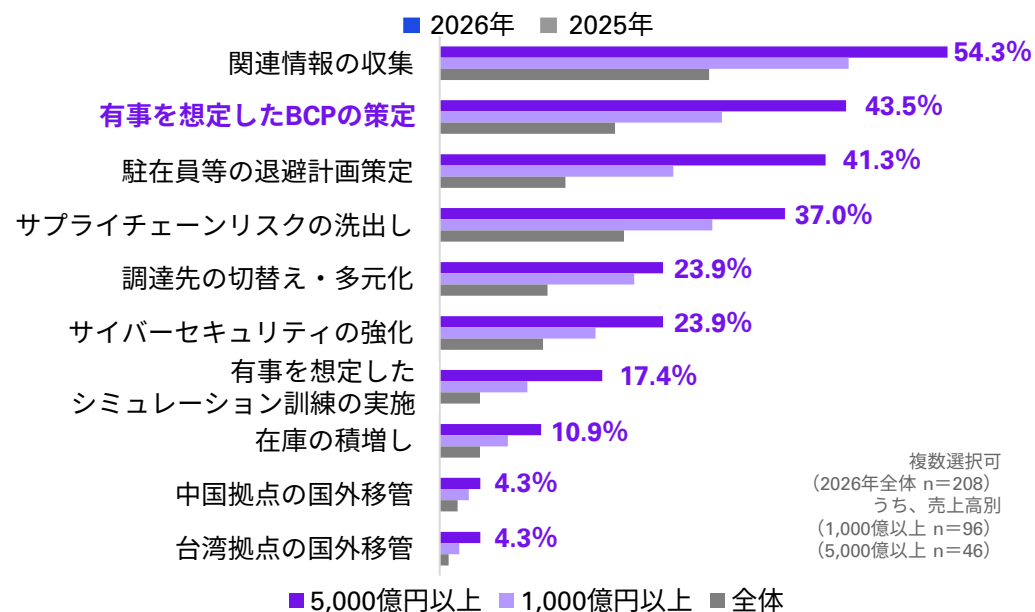


台湾情勢の緊迫化を念頭に置いた取組みの実施状況（抜粋）

全体



売上高別



反ESG^{*1}に対する企業の懸念

不透明な規制環境を懸念

米国や欧州で相次ぐ反ESGの動きについて、企業が懸念する影響は、「ESG関連規制の延期・改正が相次ぎ、対応が予測しにくくなる」との回答が22.6%と最多でした。

「中長期経営計画に影響が生じる」と懸念する企業は2025年比3.4ポイント増の14.4%となり、中長期的な影響を懸念する回答が増えています。

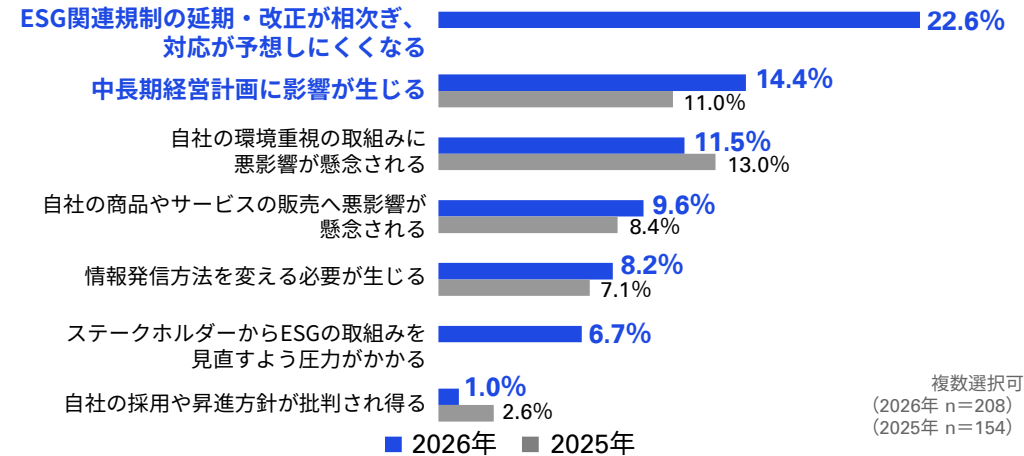
*1：ESGに懐疑的な意見・動向で、気候変動対策やDEIなどを批判する立場を取る

*2：2025年版では「ESG関連規制の延期・改正が相次ぎ、対応が予測しにくくなる」、「ステークホルダーからESGの取組みを見直すよう圧力がかかる」の選択肢なし

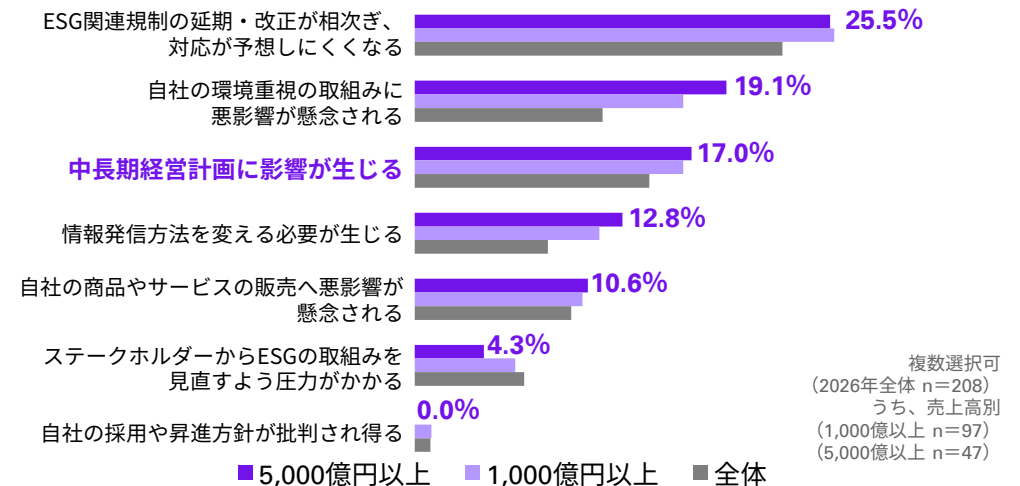


反ESGに関して懸念する影響^{*2}

全体



売上高別



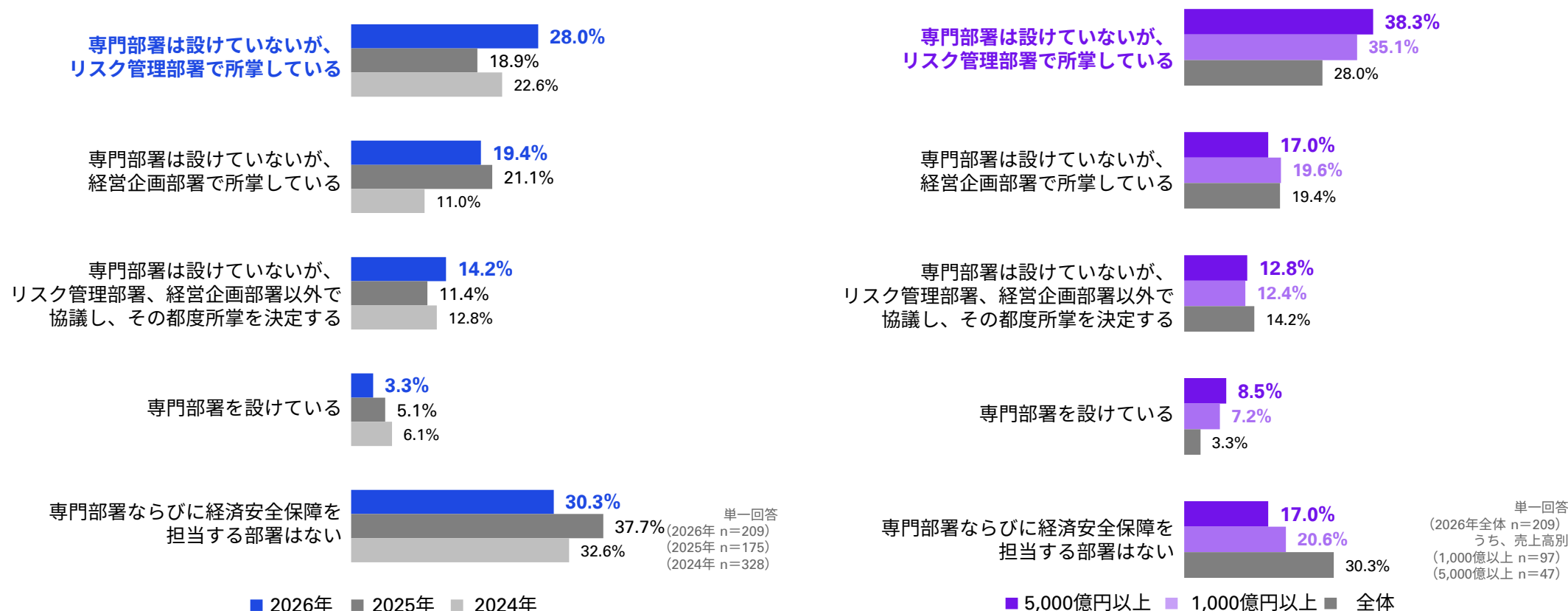
I. リスク対応に向けた施策

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

経済安全保障に関する業務を「リスク管理部署で所掌している」と答えた企業は28.0%（売上高5,000億円以上の企業では38.3%）で首位となりました。売上高1,000億円以上の企業では約70%の企業が経済安全保障に対応する部署を有することがわかりました。

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 (左図は年別の比較／右図は売上高別の比較)



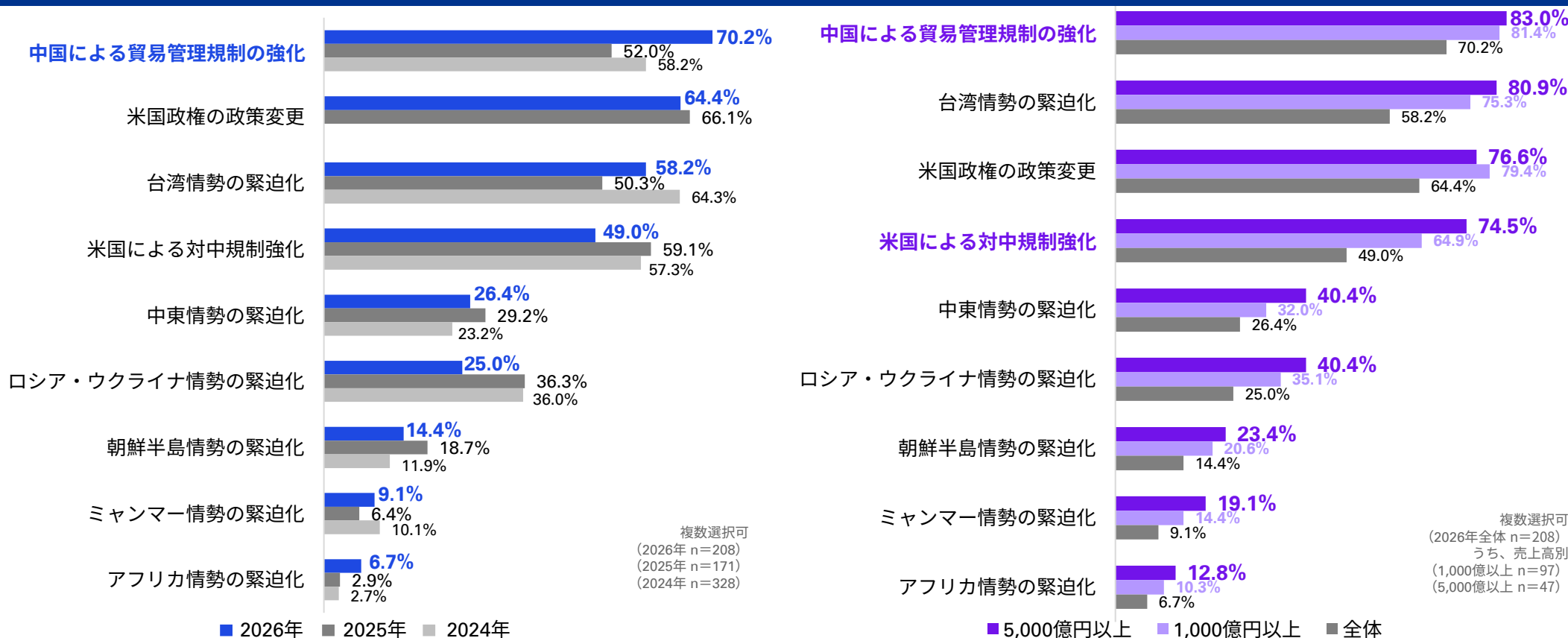
懸念されるリスクと 対応上の課題

懸念されるリスクと対応上の課題

懸念されるリスクとして「中国による貿易管理規制強化」が2025年より18.2ポイント増え70.2%となり、2025年で最多の「米国政権の政策変更」を上回りました。中国が輸出規制を強化するなか、企業の危機意識が高まりました。さらに、売上規模が大きいほど米中対立への懸念が強い傾向も明らかになっています。

※2024年版の調査では「米国政権の政策変更」の選択肢なし

特に影響が懸念される経済安全保障・地政学リスク (左図は年別の比較／右図は売上高別の比較)

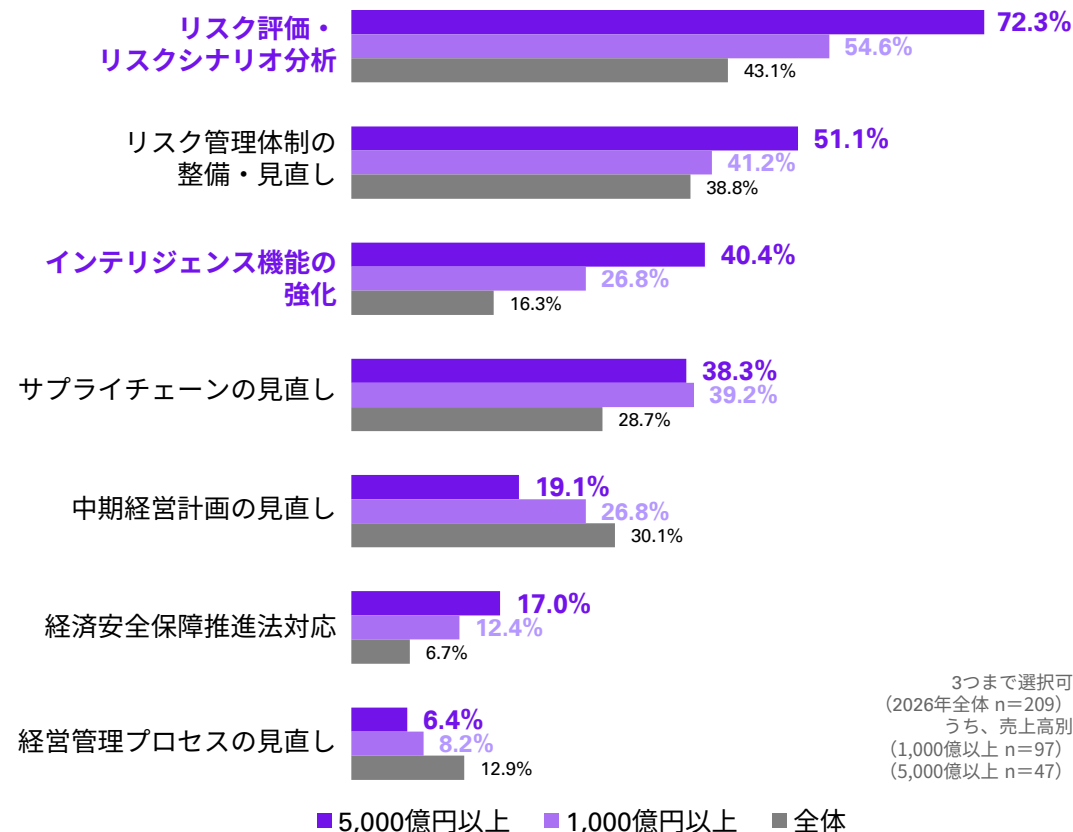
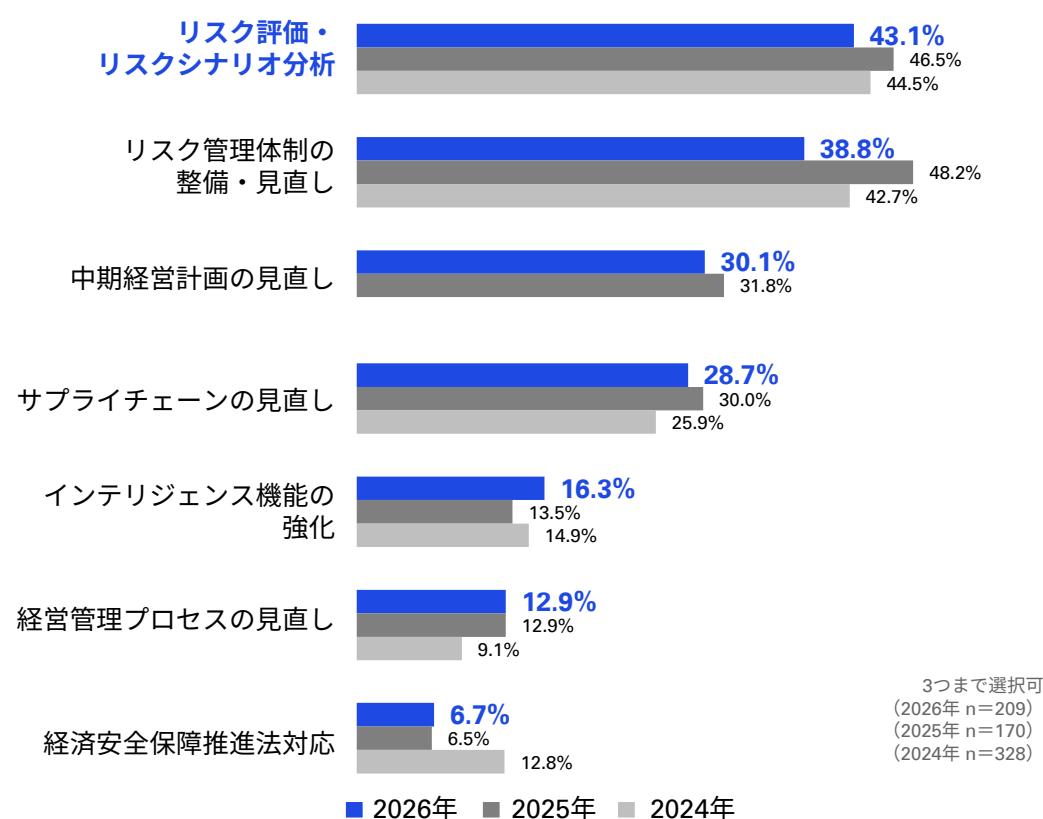


懸念されるリスクと対応上の課題

企業が今後1年以内に取組みを想定する重点施策は、2025年と同じく「リスク評価・リスクシナリオ分析」の回答が43.1%（売上高5,000億円以上では72.3%）と最多でした。「インテリジェンス機能の強化」と答えた企業の割合は、売上高5,000億円以上で全体の約2.5倍の40.4%となり、売上規模が大きいほど重点施策と位置付けています。

※2024年版の調査では「中期経営計画の見直し」の選択肢なし

今後1年以内に取組みを想定している重点施策 (左図は年別の比較／右図は売上高別の比較)

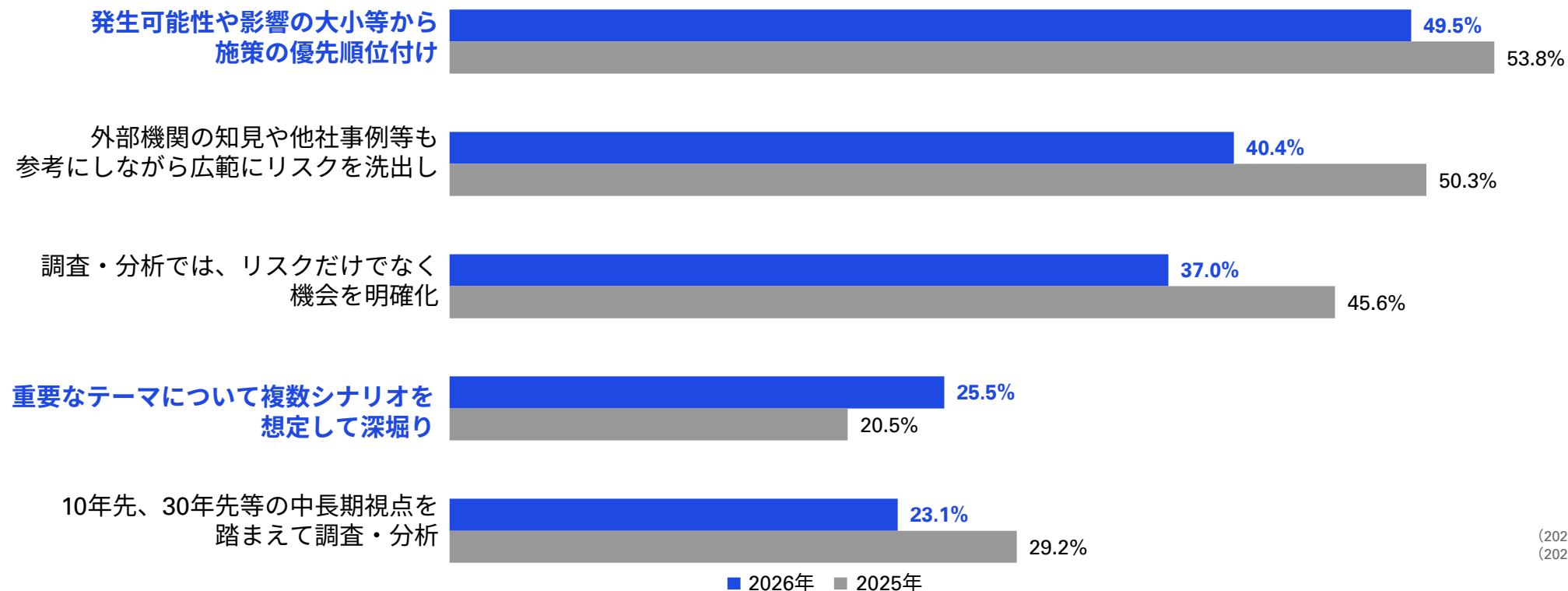


リスクを踏まえた 経営判断

リスクを踏まえた経営判断

外部環境分析について、「発生可能性や影響の大小等から施策の優先順位付け」を重視するとの回答が49.5%を占め、最多でした。また、「重要なテーマについて複数シナリオを想定して深掘り」するとの回答は25.5%と2025年より5.0ポイント増えており、複雑化する国際情勢を場合分けして理解しようとする姿勢がうかがえます。

経営戦略の策定に向けた外部環境分析のポイント（年別の比較）

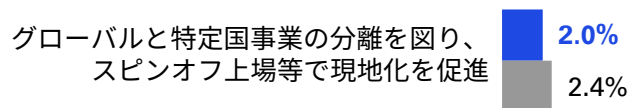
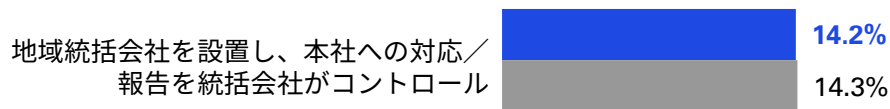


複数選択可
(2026年 n=208)
(2025年 n=171)

リスクを踏まえた経営判断

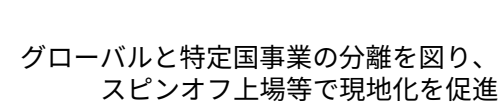
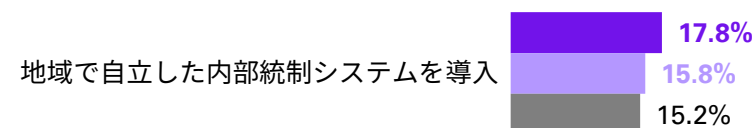
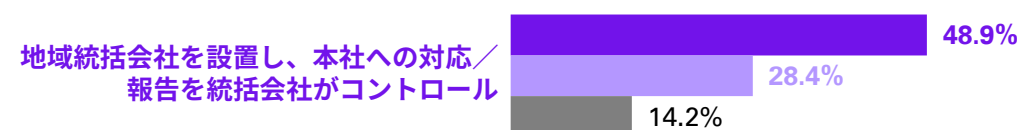
国際情勢の変化を受けたグループガバナンスの再編施策として「マネジメントの現地化」が20.1%と2025年より増えました。売上高5,000億円以上の企業では「地域統括会社を設置」「マネジメントの現地化」（40.0%）と回答しています。各国のデータ保護規制強化などが進むなか、現地で意思決定できる体制作りが重要になっています。

国際情勢の変化を受けたグループガバナンス再編の実施状況 (左図は年別の比較／右図は売上高別の比較)



■ 2026年 ■ 2025年

複数選択可
(2026年 n=204)
(2025年 n=168)



■ 5,000億円以上 ■ 1,000億円以上 ■ 全体

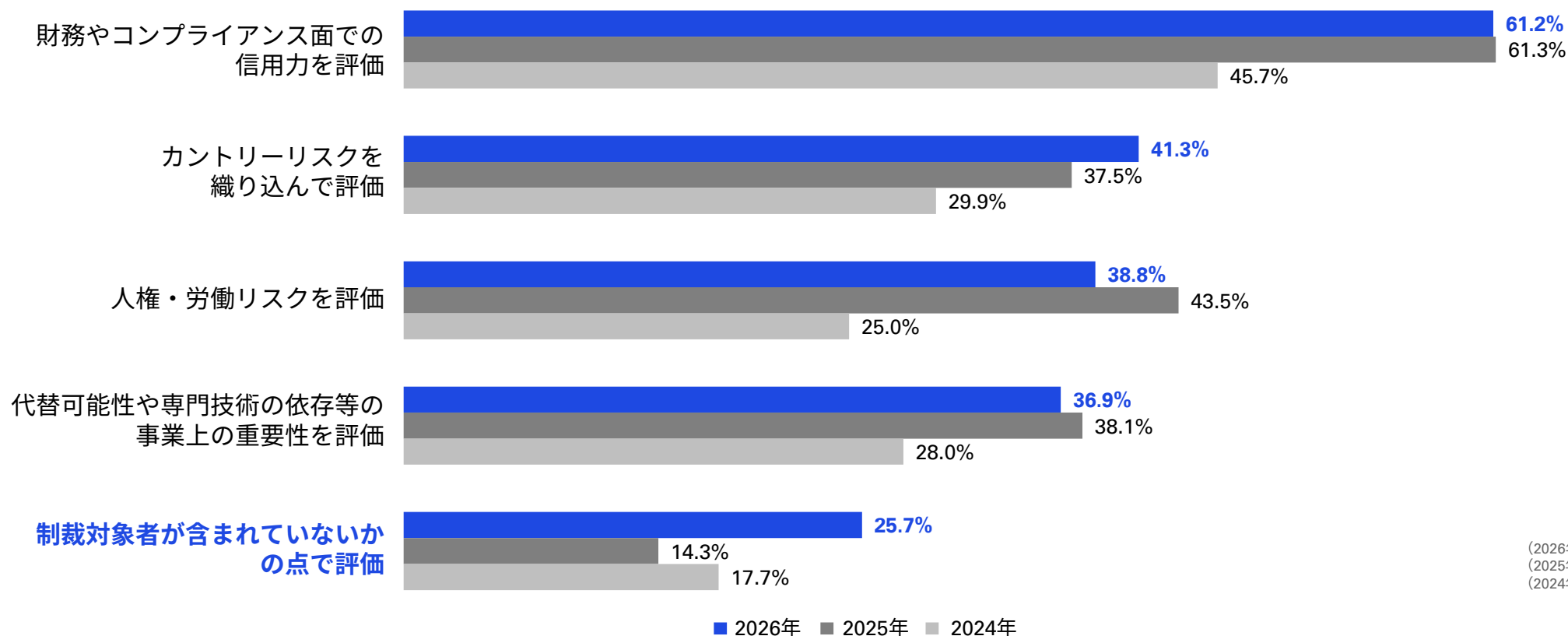
複数選択可
(2026年全体 n=204)
うち、売上高別
(1,000億円以上 n=95)
(5,000億円以上 n=45)

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管理では「制裁対象者が含まれていないかの点で評価」が25.7%で2025年、2024年と比べ大きく伸びています。米国の規制強化などを踏まえて、管理体制の強化を検討するなどの動きを受けた回答と考えられます。

サプライヤーのリスクを評価する観点（年別の比較）

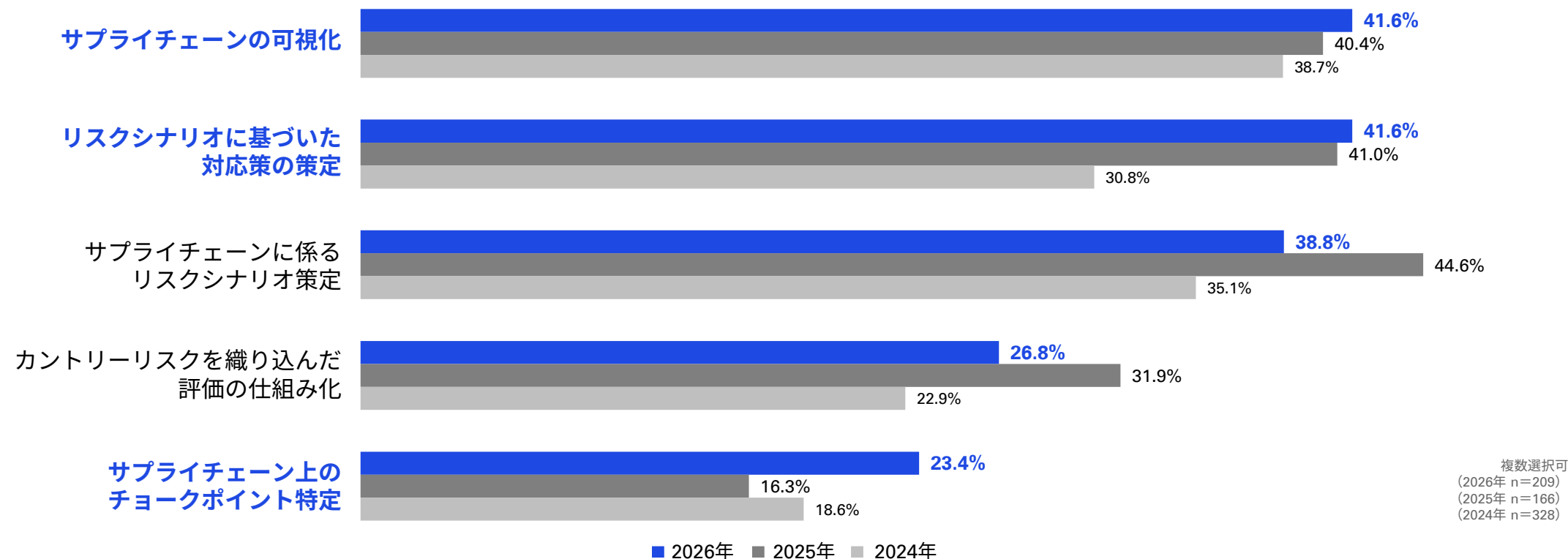


複数選択可
(2026年 n=206)
(2025年 n=168)
(2024年 n=328)

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では「サプライチェーンの可視化」と「リスクシナリオに基づいた対応策の策定」がともに41.6%で最多でした。リスクを踏まえたサプライチェーン対応を進める企業が増加しています。また、「サプライチェーン上のチョークポイント特定」との回答が23.4%と2025年より目立って増えました。

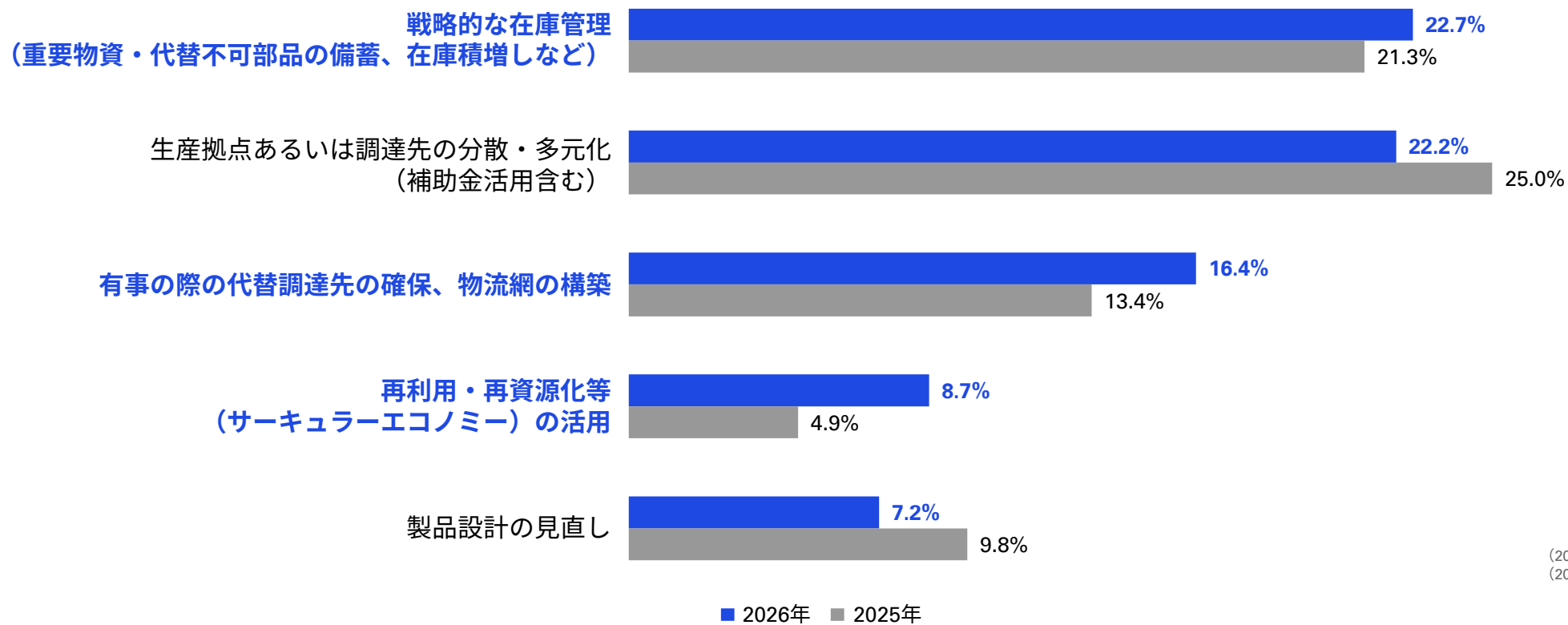
経済安全保障・地政学リスクを踏まえたサプライチェーン対応の課題（年別の比較）



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対応策では、「戦略的な在庫管理」（22.7%）や「有事の際の代替調達先の確保、物流網の構築」（16.4%）、「再利用・再資源化等（サーキュラーエコノミー）の活用」（8.7%）が2025年と比べて伸びました。リスク管理が中長期的な課題になるとみて、腰を据えた対策を取り始める企業が増えています。

半導体・重要鉱物の安定確保に向けた対応策の実施状況（年別の比較）



複数選択可
(2026年 n=207)
(2025年 n=164)

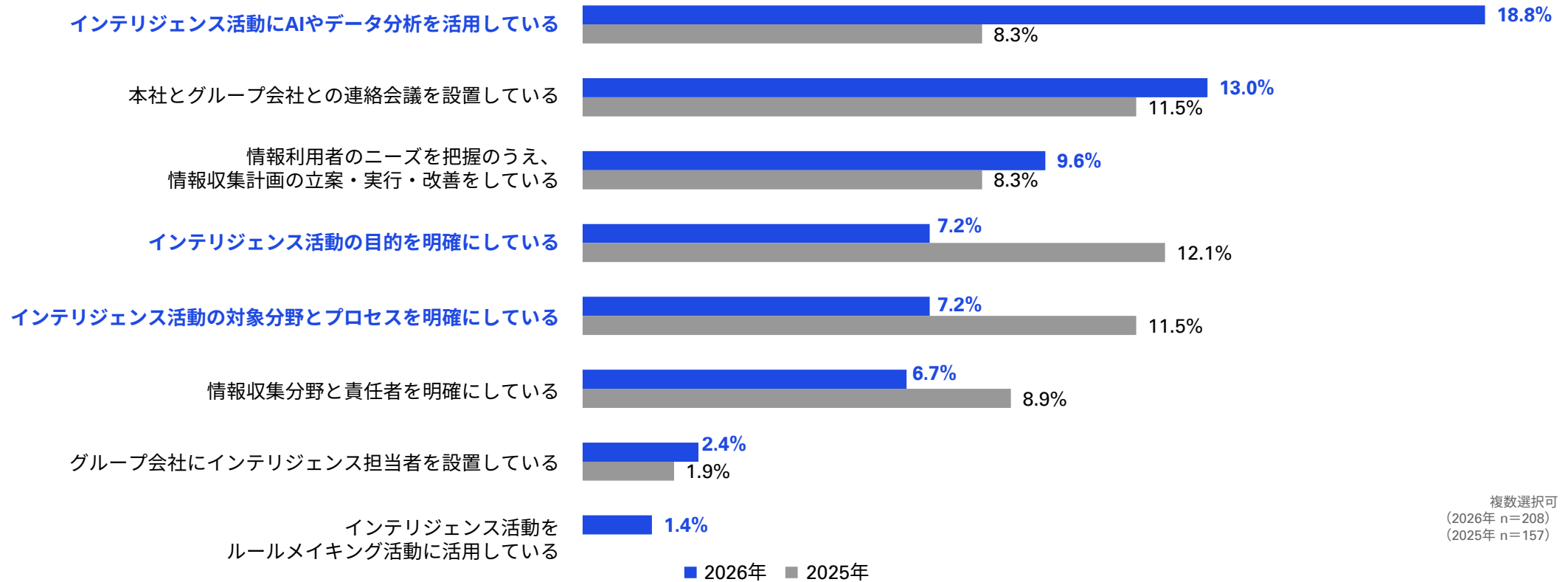
インテリジェンス

インテリジェンス

インテリジェンス機能強化策として「AIやデータ分析を活用している」企業が18.8%と2025年から10.5ポイント伸びました。一方で、重要な要素であるインテリジェンス活動の目的や対象分野・プロセスの明確化を答えた企業は依然少数です。インテリジェンス機能に関する体系的な仕組みづくりは道半ばとみられます。

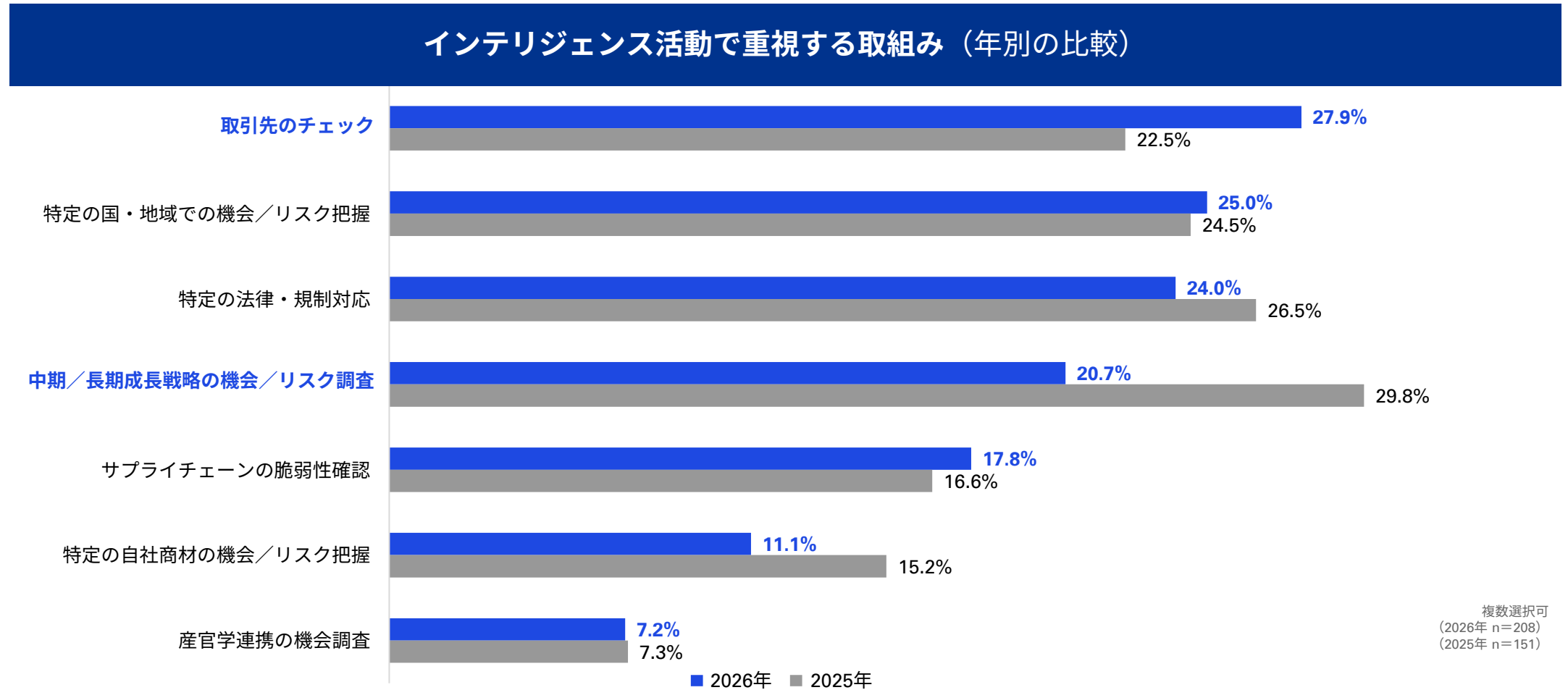
※2025年版の調査では「インテリジェンス活動をルールメイキング活動に活用している」の選択肢なし

インテリジェンス機能強化に向けた施策（年別の比較）



インテリジェンス

「取引先のチェック」と回答した企業が2025年から増加する（22.5%から27.9%）一方で、「中期／長期成長戦略の機会／リスク調査」と答えた企業は減少しました（29.8%から20.7%）。政策・規制の変化が頻繁にみられる中で、まずは短期的な対応を見極めたいとの考えが背景となっている可能性が示唆されます。

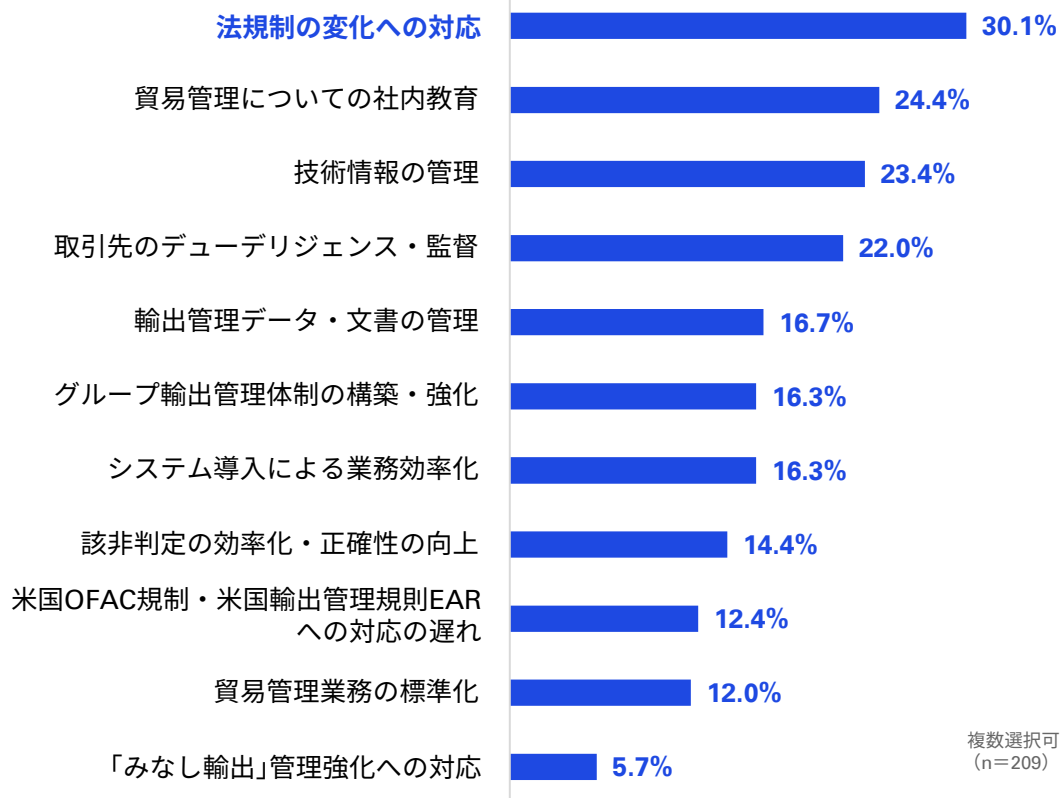


輸出管理

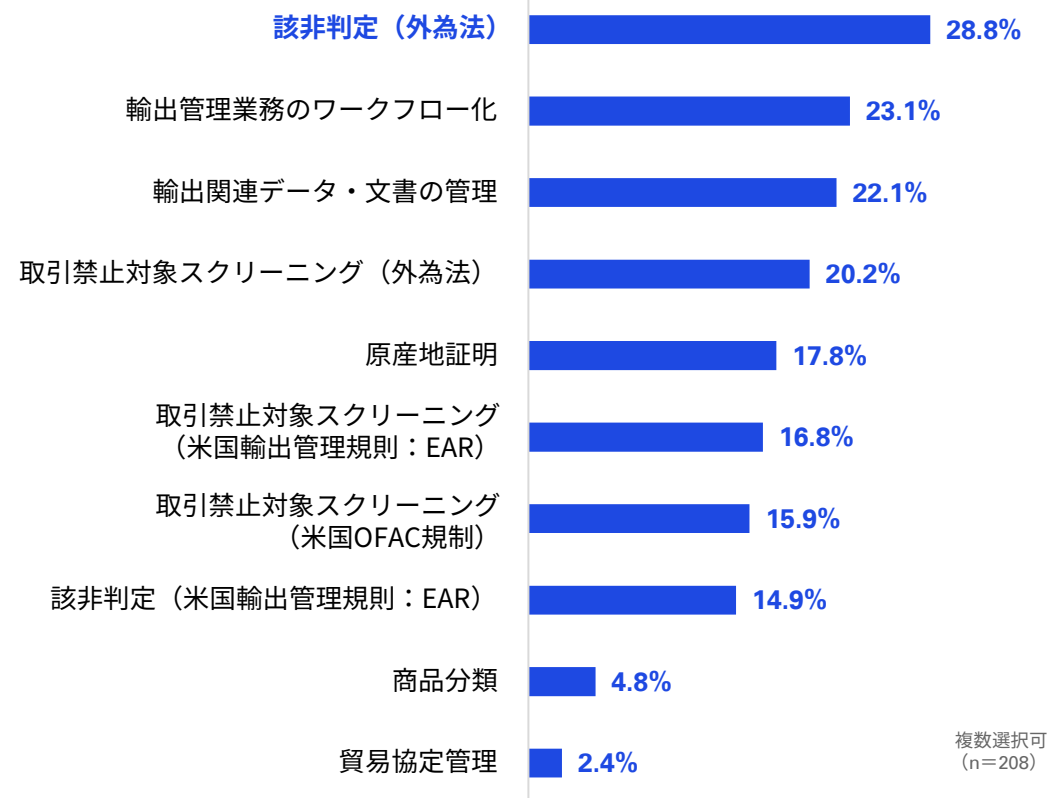
輸出管理

「法規制の変化への対応」に課題を感じるとの回答が最多で30.1%となりました。米中の輸出管理強化、制裁など規制の移り変わりが速いことが影響していると考えられます。ツールを導入する業務の対象は「該非判定（外為法）」が最多で28.8%でした。

輸出管理規制への対応上の課題



ツールを導入している輸出管理業務



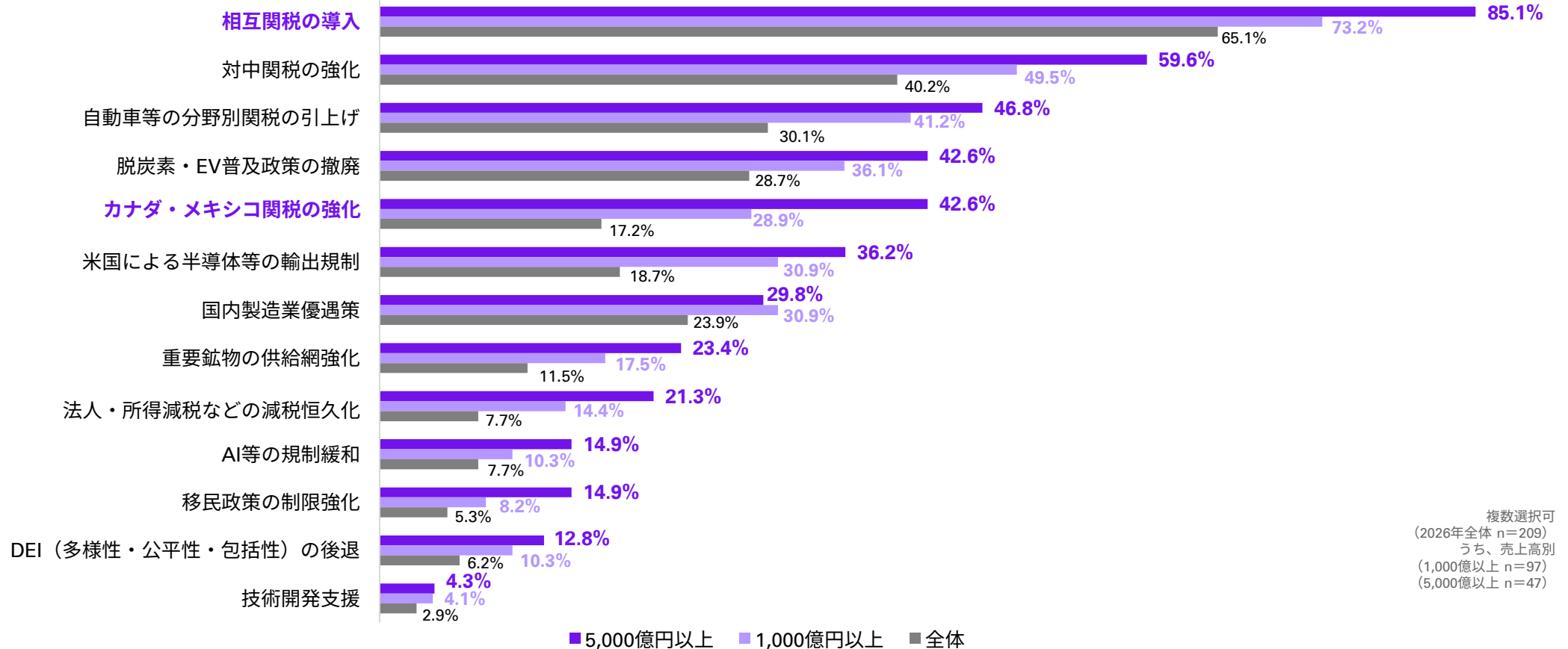
Ⅱ. 国際情勢と企業動向

米国政権

米国政権

自社に影響がある米国政権の施策として、65.1%の企業（売上高5,000億円以上の企業では85.1%）が「相互関税の導入」を挙げました。違憲判決が出て不透明感があるものの、影響の大きさが浮き彫りになっています。売上高5,000億円以上の企業では「カナダ・メキシコ関税の強化」も42.6%と多い結果となりました。

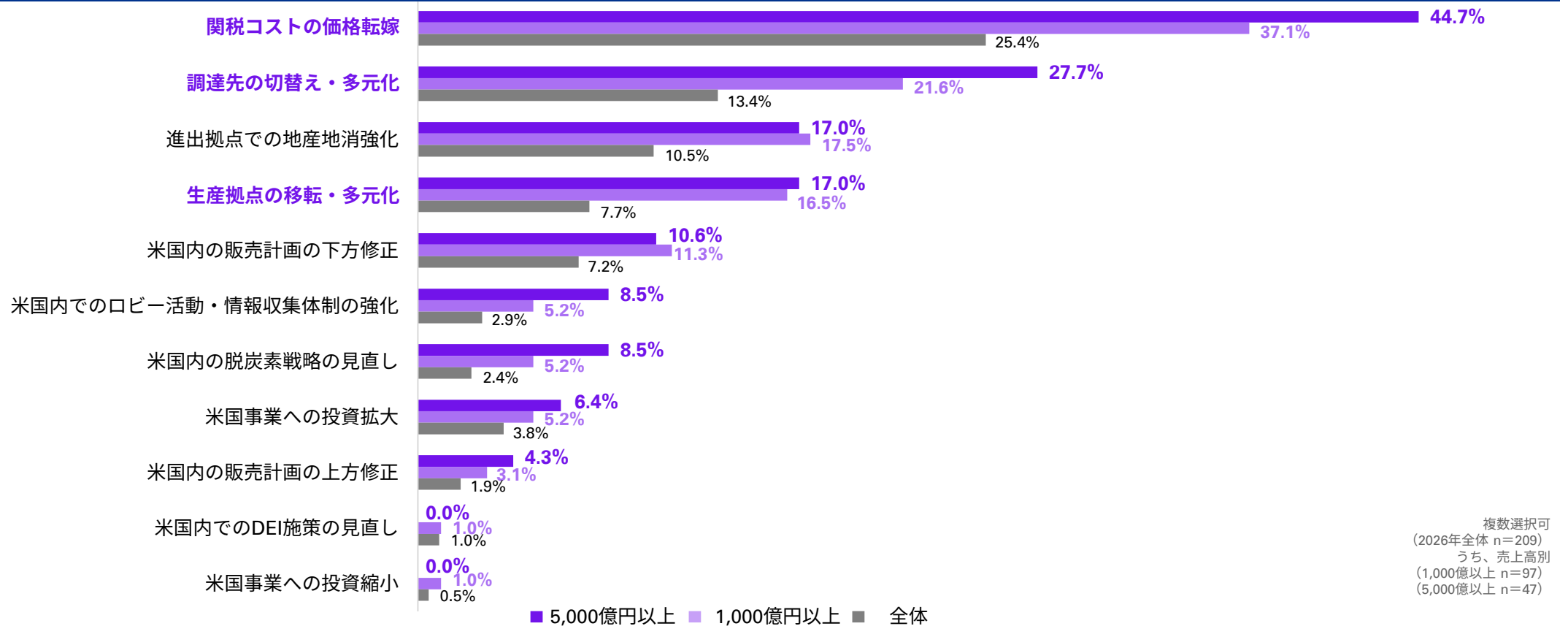
自社に影響がある米国政権の施策（売上高別の比較）



米国政権

政策変更を受けて「関税コストの価格転嫁」を検討した企業は25.4%（売上高5,000億円以上の企業では（44.7%）で最多でした。米国政権が課した異例の高関税に、自社努力では吸収しきれない実情が明らかになりました。「調達先の切替え・多元化」や「生産拠点の移転・多元化」も多くなっています。

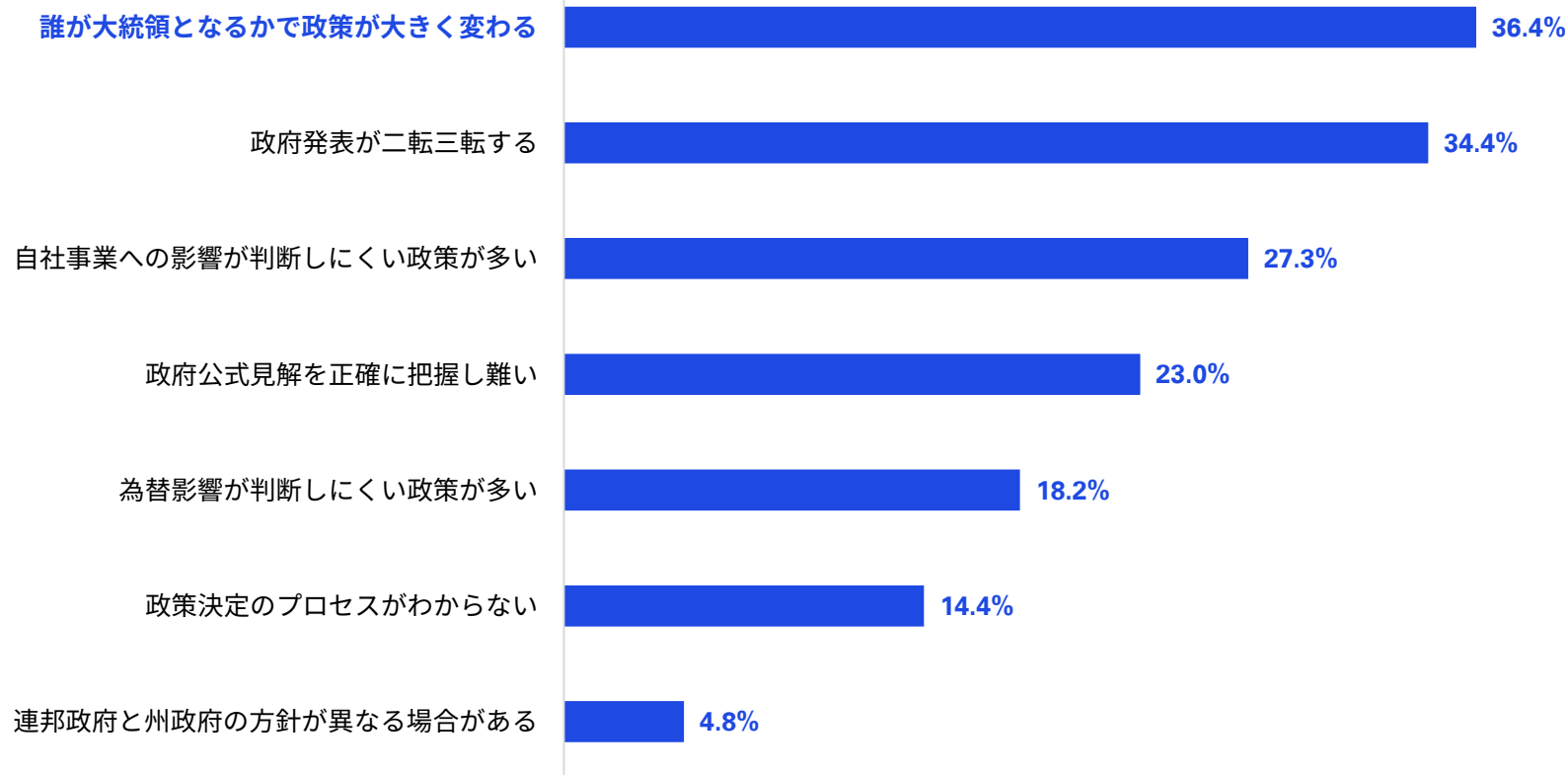
米国政権による政策変更を受けて検討した対応（売上高別の比較）



米国政権

米国の政策への対応に対する企業の課題では、「誰が大統領となるかで政策が大きく変わる」との回答が最多（36.4%）でした。米国は世論の分断などを背景に政権ごとの政策の振れ幅が大きくなっており、自社への影響評価に苦慮する企業が散見されます。

米国の政策への対応に対する課題

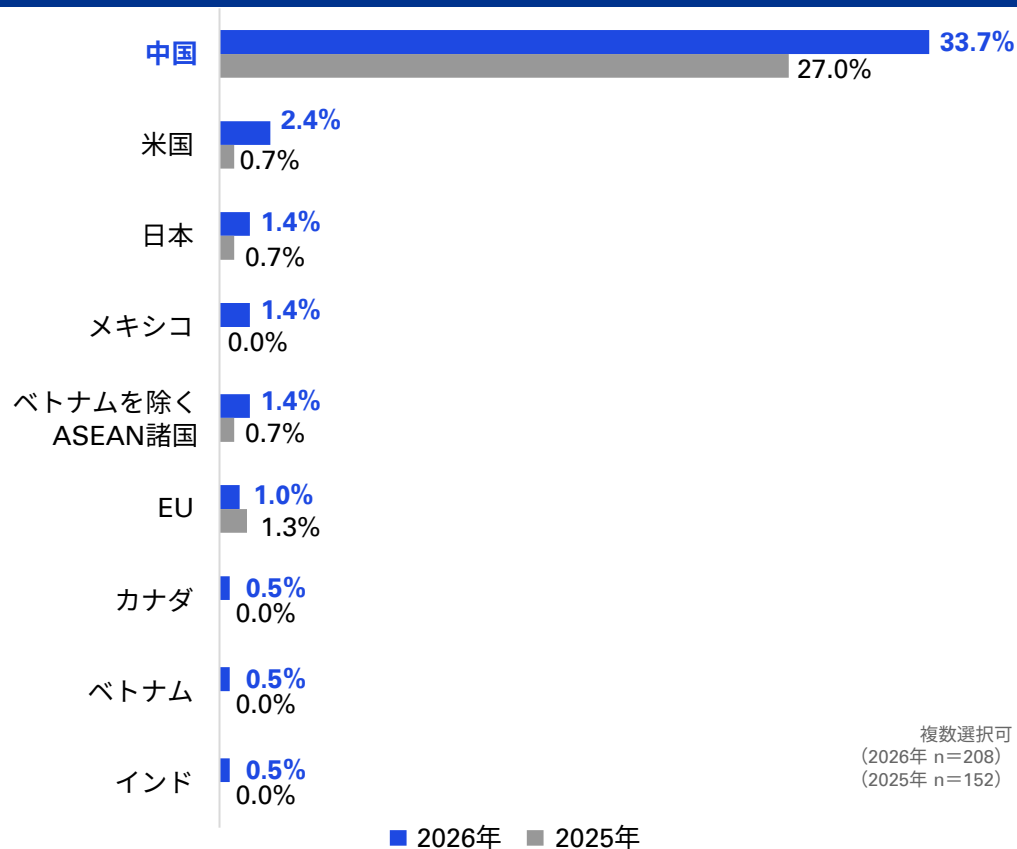


複数選択可
(n=209)

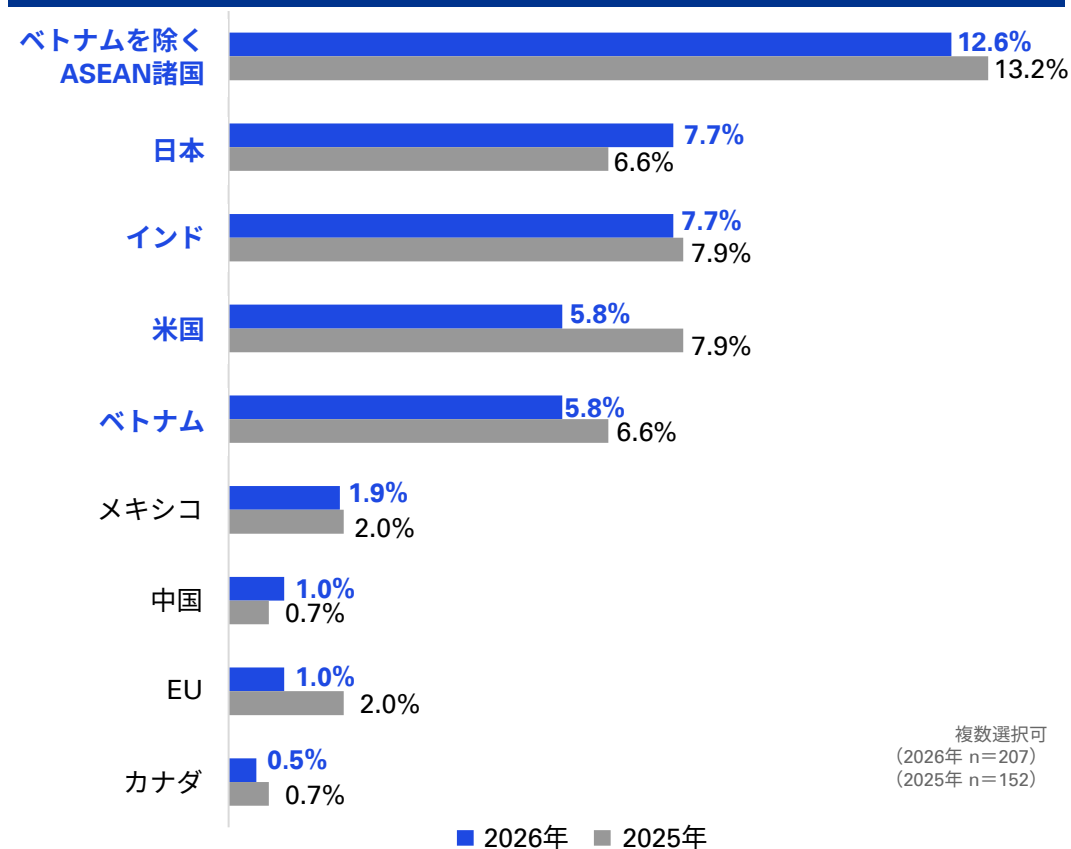
米国政権（年別の比較結果）

米国の通商政策対応を年別にみると、中国サプライチェーンの依存度縮小を検討する企業が2025年よりも6.7ポイント増え、33.7%となりました。2025年と同様にASEAN諸国、日本、インド、米国がサプライチェーンの比重を高める先選ばれています。

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

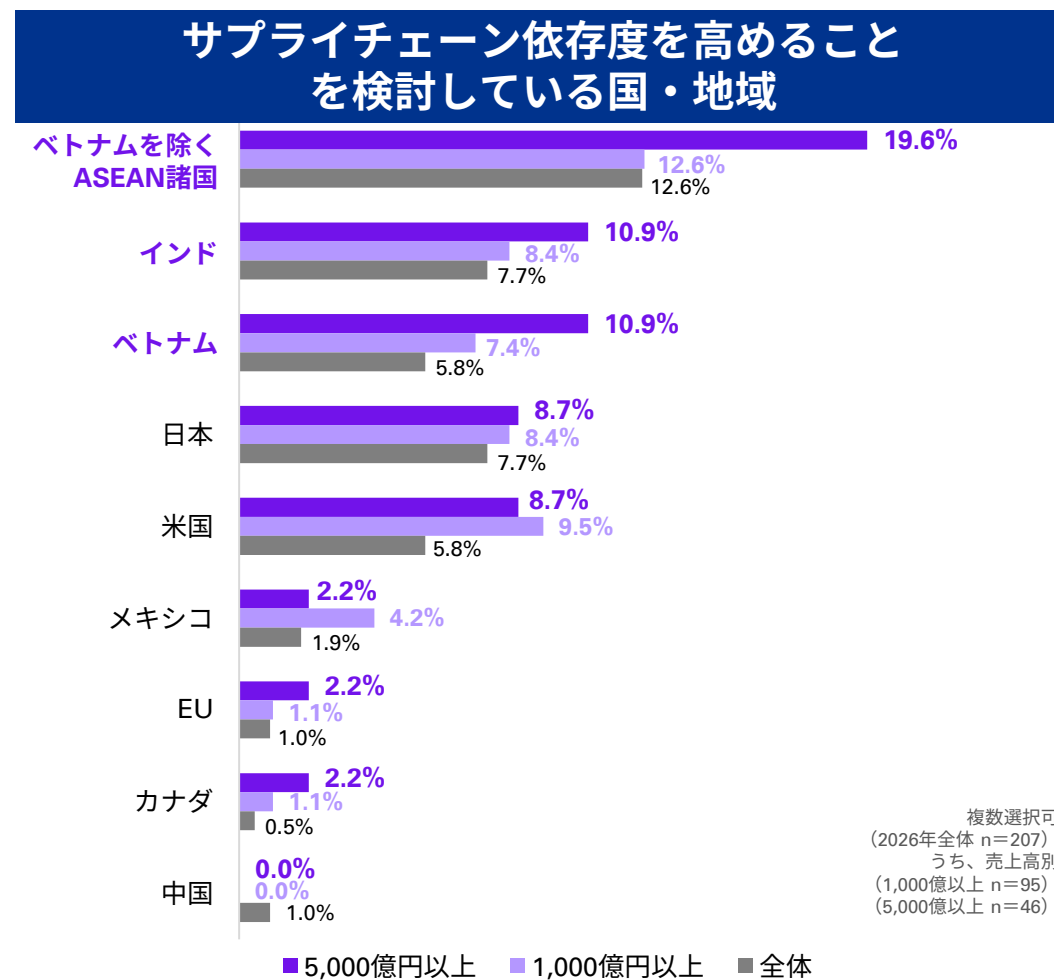
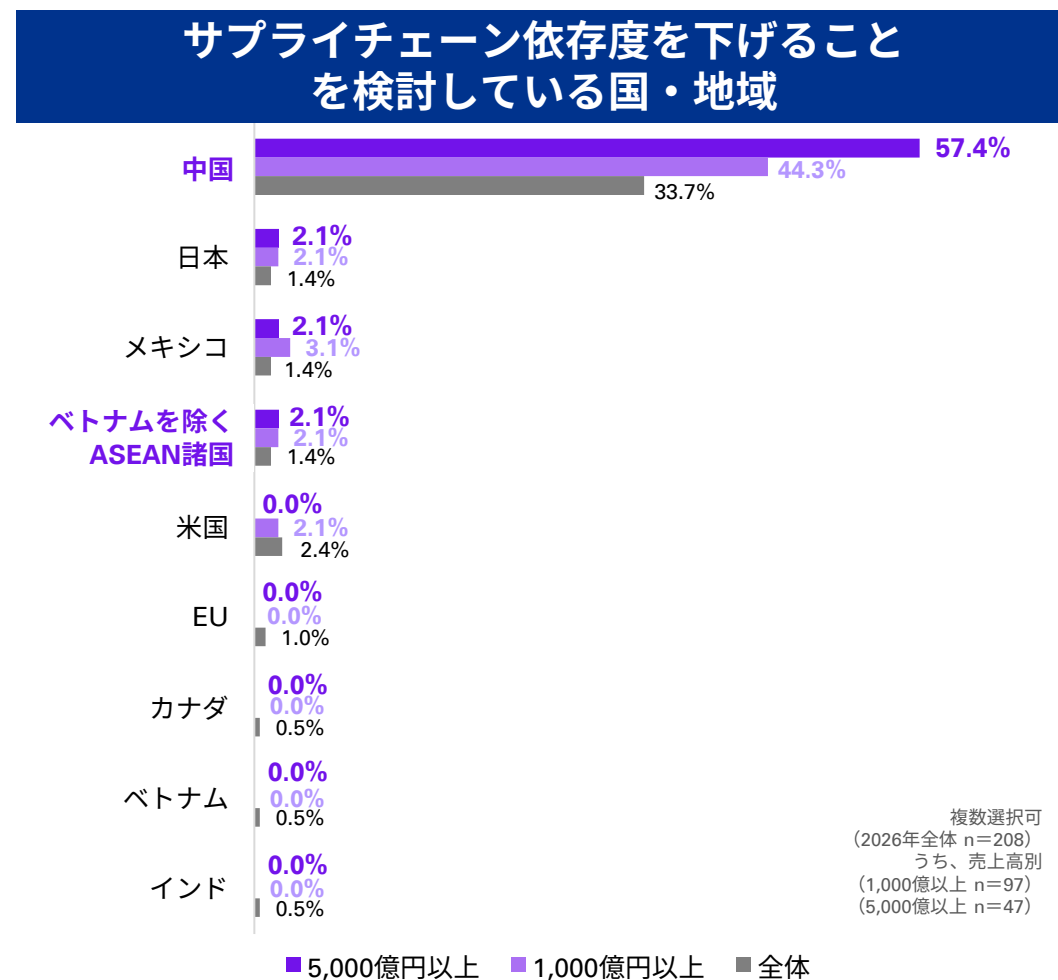


サプライチェーン依存度を高めること を検討している国・地域



米国政権（前頁と同じ設問 売上高別の比較結果）

米国の通商政策対応を売上高別にみると、5,000億円以上の企業の57.4%が、中国サプライチェーンの依存度縮小を検討している結果となりました。一方、大企業ではベトナムを除くASEAN諸国（19.6%）、インド（10.9%）、ベトナム（10.9%）でのサプライチェーン拡大を考えています。

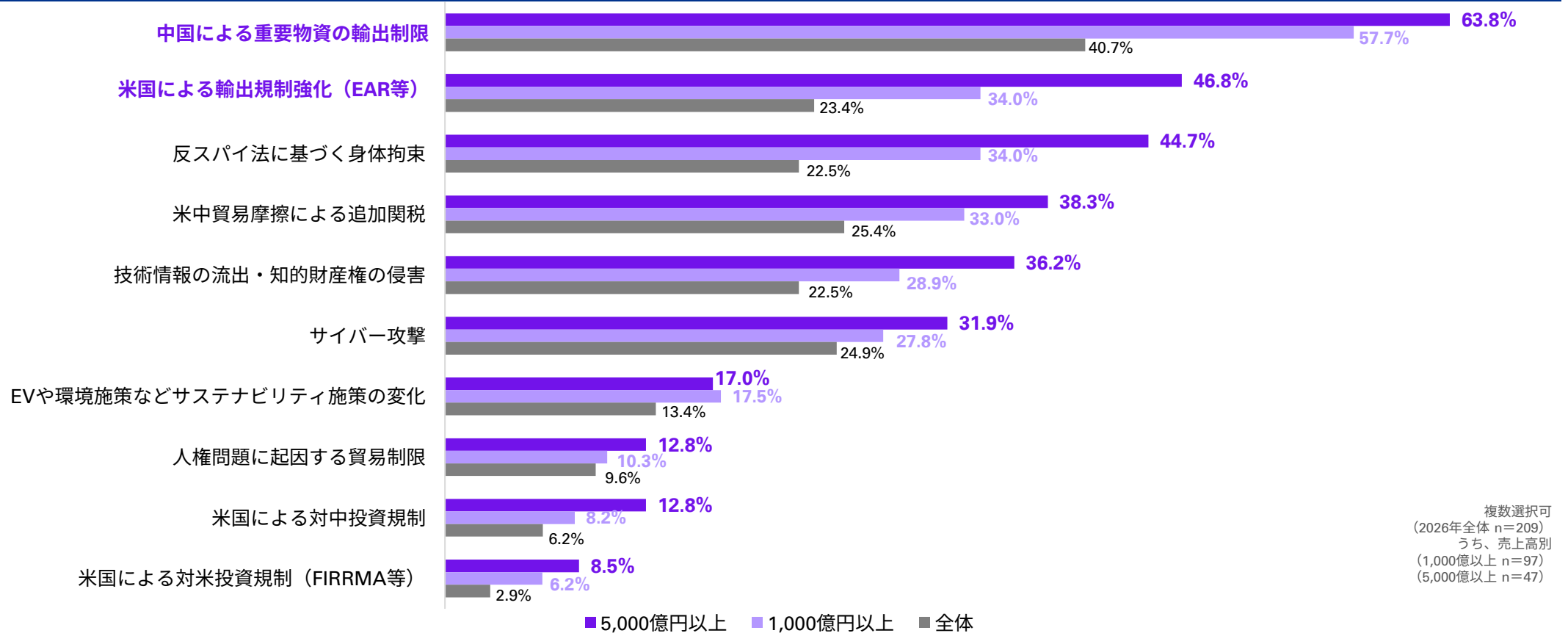


米中関係

米中関係

米中関係を踏まえた中国事業の懸念事項として、売上高5,000億円以上の企業で最多となったのは「中国による重要物資の輸出制限」（63.8%）でした。中国が近年相次いで制限措置を発表していることが影響したとみられます。売上高5,000億円以上の企業は「米国による輸出規制強化」（46.8%）も懸念しています。

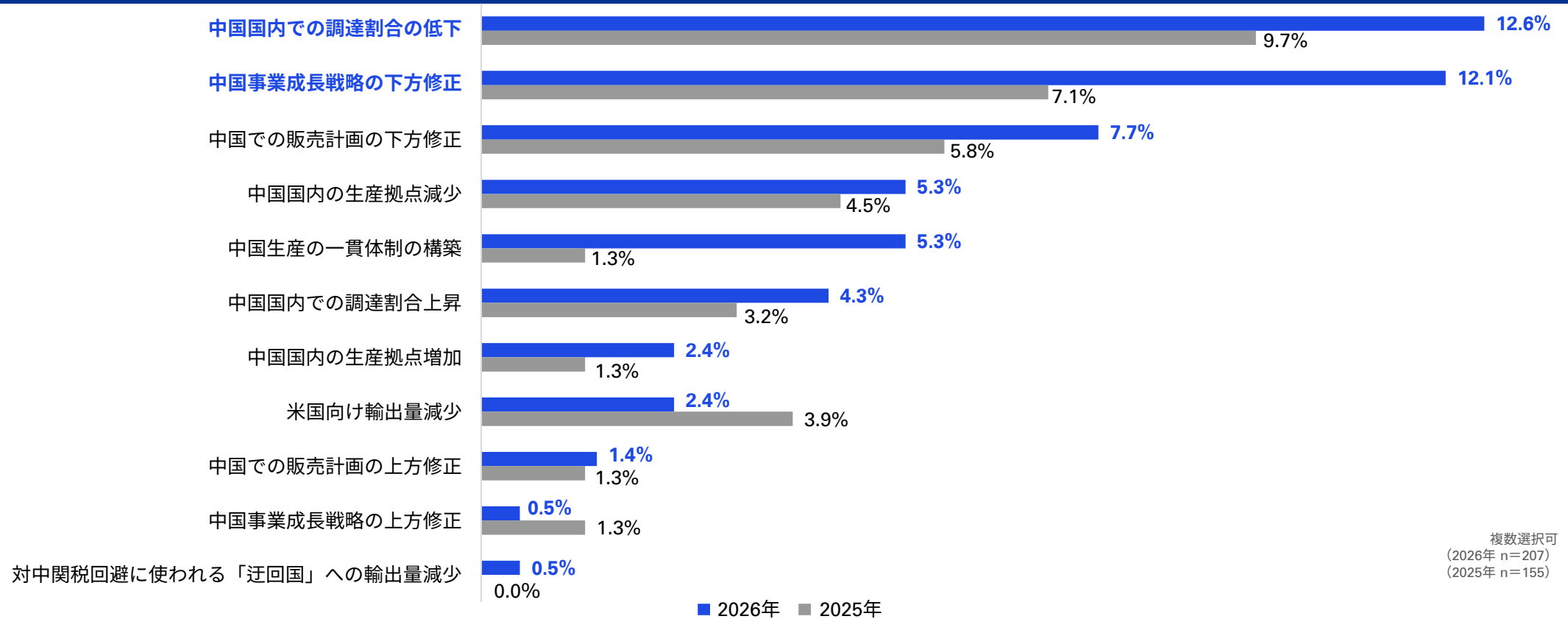
米中関係の変化を踏まえて中国事業で懸念すること（売上高別の比較）



米中関係

米中関係を踏まえ、「中国国内での調達割合の低下」をするとの回答が2025年の9.7%から12.6%と増加しました。両国の緊張関係が中国事業にマイナスに働くとの見方があります。「中国事業成長戦略の下方修正」との回答は2025年の7.1%から12.1%に広がりました。

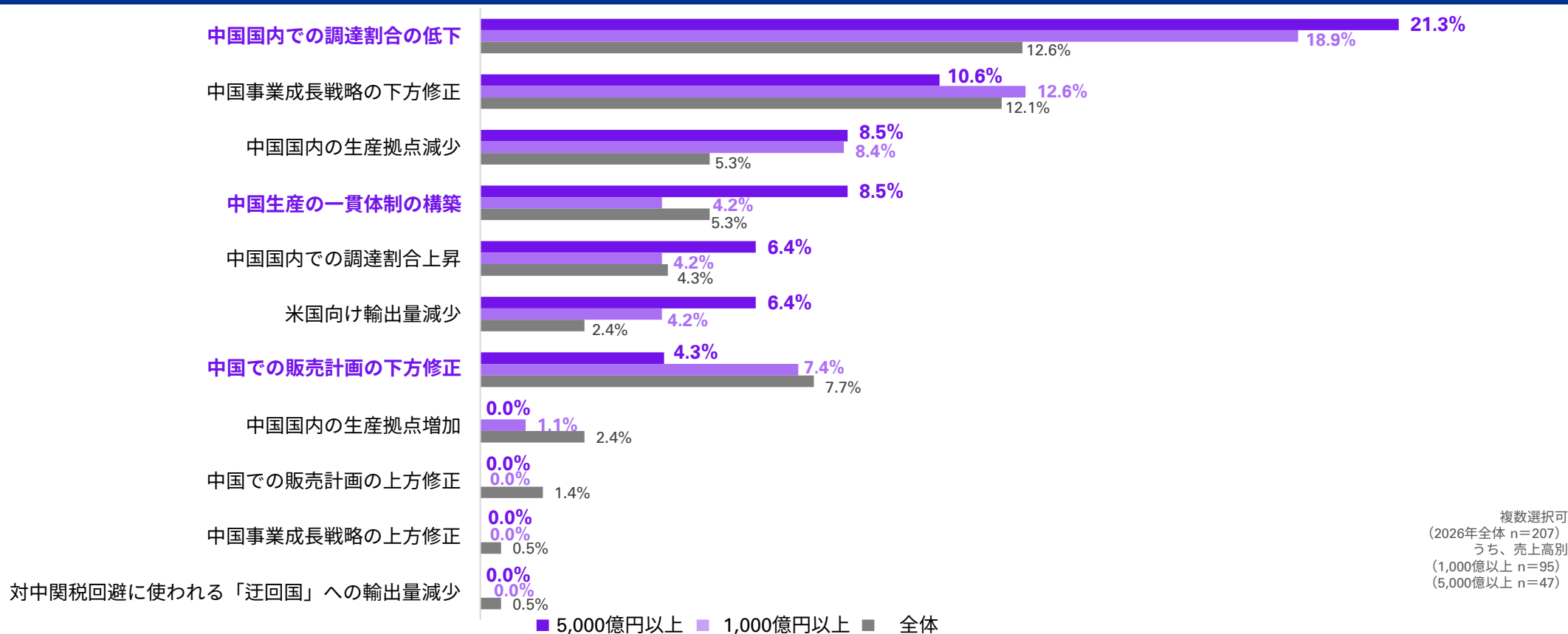
米中関係の変化を踏まえた中国事業における対応（年別の比較）



米中関係（前頁と同じ設問 売上高別の比較結果）

売上高5,000億円以上の企業では「中国国内での調達割合の低下」（21.3%）、「中国生産の一貫体制の構築」（8.5%）が多く挙げられる結果となりました。リスク管理の一環として、他地域へのサプライチェーンに影響が出ないように配慮していることがうかがえます。一方で「中国での販売計画の下方修正」を挙げる企業の割合は売上高が多いほど少ない結果となりました。

米中関係の変化を踏まえた中国事業における対応（売上高別の比較）

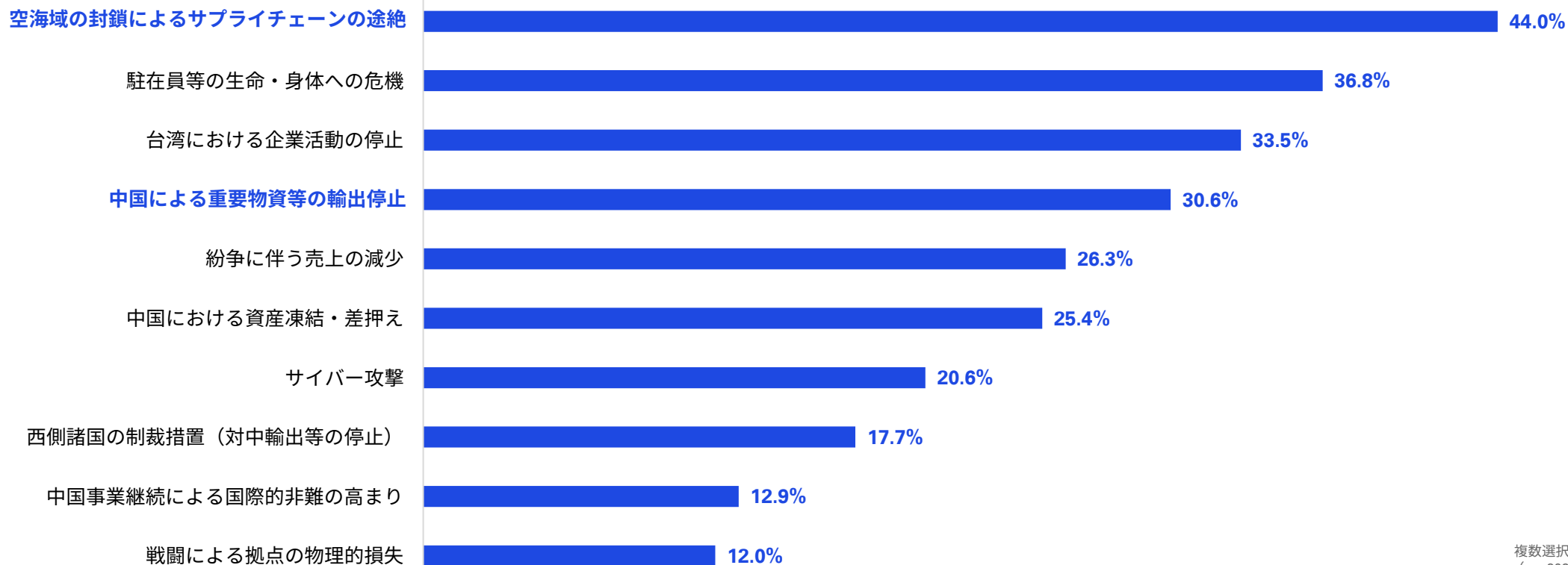


台湾情勢

台湾情勢

台湾情勢が緊迫化した場合に企業が懸念するリスクは、「空海域の封鎖によるサプライチェーンの途絶」が44.0%で最多でした。「中国による重要物資等の輸出停止」も30.6%と、サプライチェーンにかかわる懸念が広がっています。

台湾情勢の緊迫化で懸念するリスク

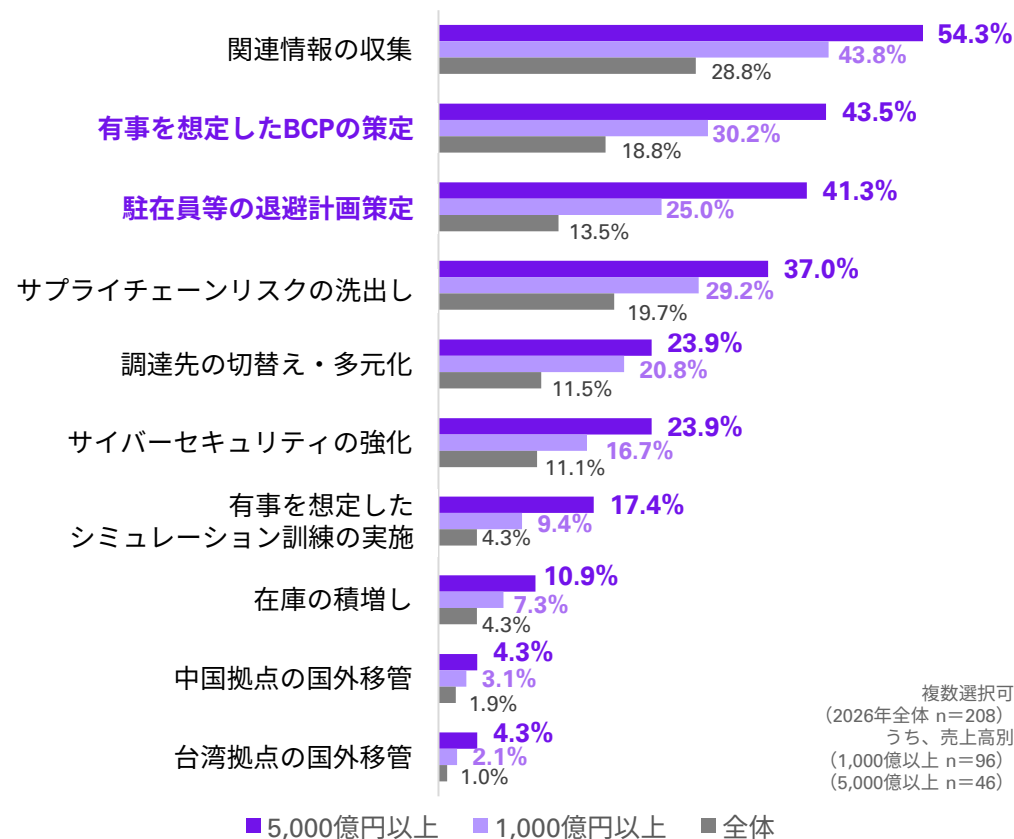
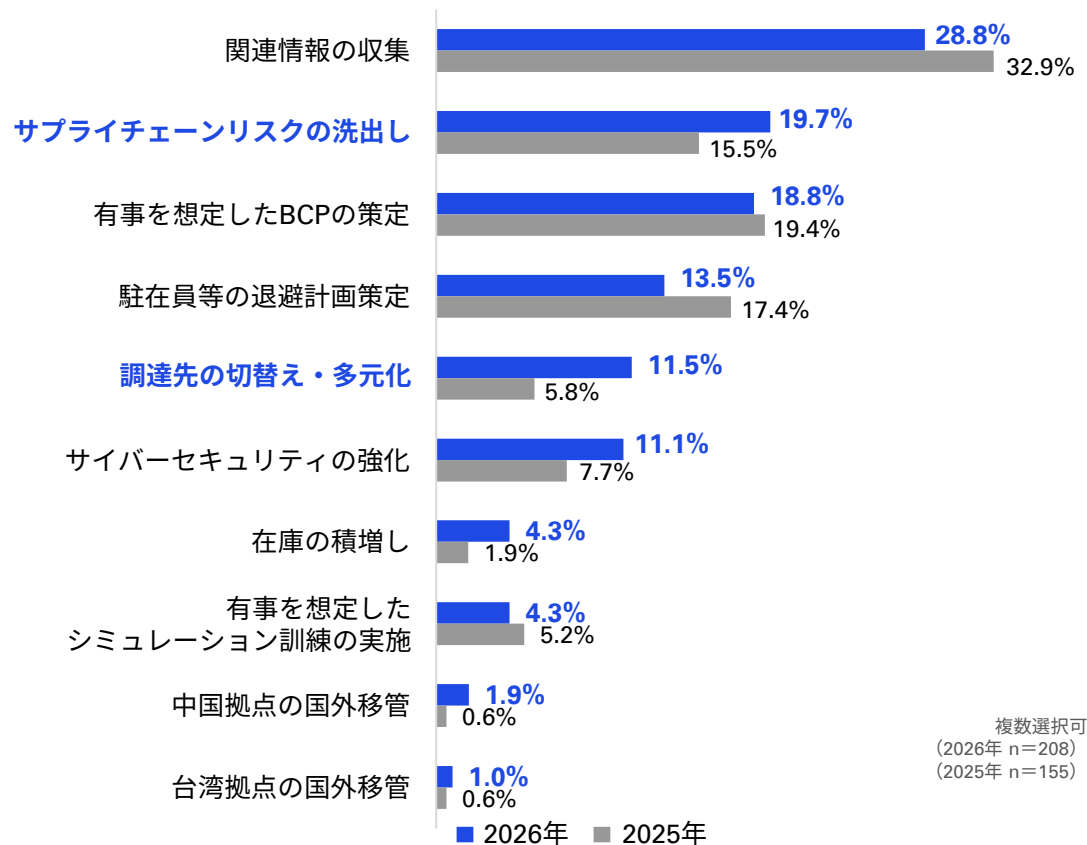


複数選択可
(n=209)

台湾情勢

台湾情勢の緊迫化を念頭に置いた取組みが進んでいます。サプライチェーンリスク対応として、「リスク洗出し」（19.7%）や「調達先の切替え・多元化」（11.5%）などが2025年から増加しました。売上高別にみると、5,000億円以上の企業がBCP策定や駐在員等の退避計画策定等に熱心であることもわかります。

台湾情勢の緊迫化を念頭に置いた取組みの実施状況 (左図は年別の比較／右図は売上高別の比較)



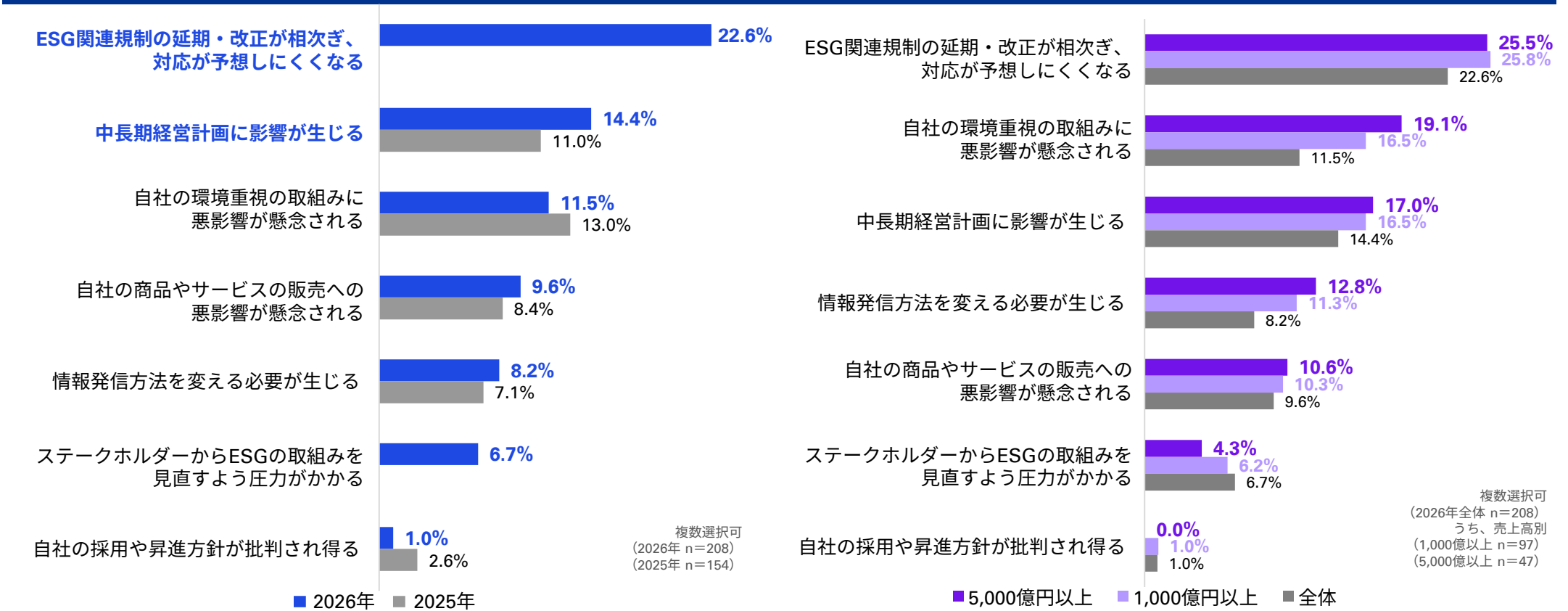
反ESG

反ESG

米国、欧州で反ESGの動きが相次いでいますが、「ESG関連規制の延期・改正が相次ぎ、対応が予測しにくくなる」との懸念が22.6%と最多でした。「中長期経営計画に影響が生じる」と懸念する企業は2025年比3.4ポイント増の14.4%となり、中長期的な影響への懸念が増えています。

※2025年版の調査では「ESG関連規制の延期・改正が相次ぎ、対応が予想しにくくなる」、「ステークホルダーからESGの取組みを見直すよう圧力がかかる」の選択肢なし

反ESG*に関して懸念する影響 (左図は年別の比較／右図は売上高別の比較)



*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

反ESG対応として、「自社のESGに関する取組みについて、ステークホルダーとの対話強化」との回答が20.6%（売上高5,000億円以上では31.9%）と最多でした。取組みより、ステークホルダーコミュニケーションの在り方を見直す傾向がみられます。「自社商品やサービスの宣伝でESGを訴えすぎないように注意」との答えは2025年比5.7ポイント減でした。

※2025年版の調査では「自社のESGに関する取組みについて、ステークホルダーとの対話強化」の選択肢なし

反ESGに関して必要になる対応 (左図は年別の比較／右図は売上高別の比較)

自社のESGに関する取組みについて、
ステークホルダーとの対話強化 20.6%

商品やサービス開発戦略を見直し、
経済合理性を重視 10.0%
7.2%

自社商品やサービスの宣伝でESGを
訴えすぎないように注意 4.8%
10.5%

自社のESGに関する取組みを縮小 3.3%
2.6%

採用や昇進方針でESGを
訴えすぎないように注意 3.3%
4.6%

反ESGの影響を受けやすい事業の縮小 2.4%
0.0%

■ 2026年 ■ 2025年

複数選択可
(2026年 n=209)
(2025年 n=153)

自社のESGに関する取組みについて、
ステークホルダーとの対話強化

商品やサービス開発戦略を見直し、
経済合理性を重視 8.5%
7.2%
10.0%

自社商品やサービスの宣伝でESGを
訴えすぎないように注意 6.4%
5.2%
4.8%

自社のESGに関する取組みを縮小 6.4%
5.2%
3.3%

反ESGの影響を受けやすい事業の縮小 2.1%
2.1%
2.4%

採用や昇進方針でESGを
訴えすぎないように注意 0.0%
3.1%
3.3%

■ 5,000億円以上 ■ 1,000億円以上 ■ 全体

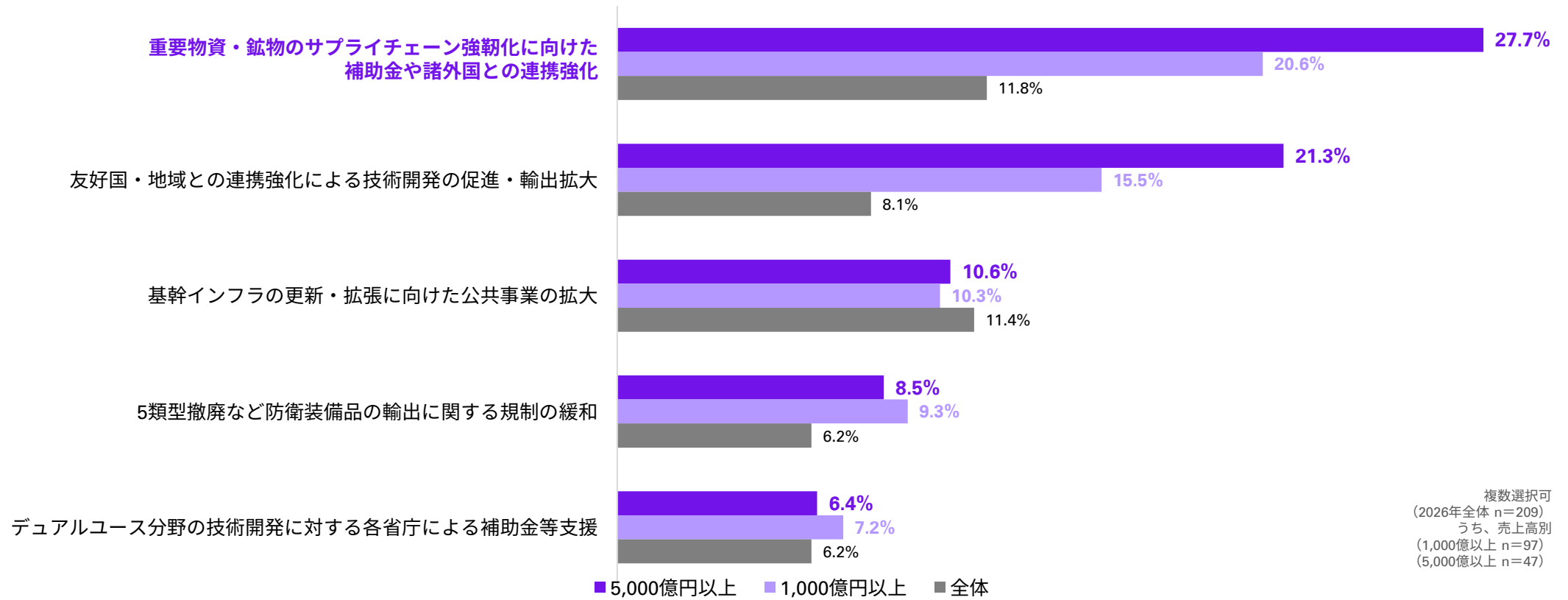
複数選択可
(2026年全体 n=209)
うち、売上高別
(1,000億以上 n=97)
(5,000億以上 n=47)

防衛

防衛

世界的に防衛関連政策・施策への関心が高まっており、なかでも「重要物資・鉱物のサプライチェーン強靱化に向けた補助金や諸外国との連携強化」に注目する企業は全体で11.8%、売上高5,000億円以上では27.7%と最多でした。「友好国・地域との連携強化による技術開発の促進・輸出拡大」との回答も目立っています。

事業機会として注目する防衛関連の政策・施策（売上高別の比較）



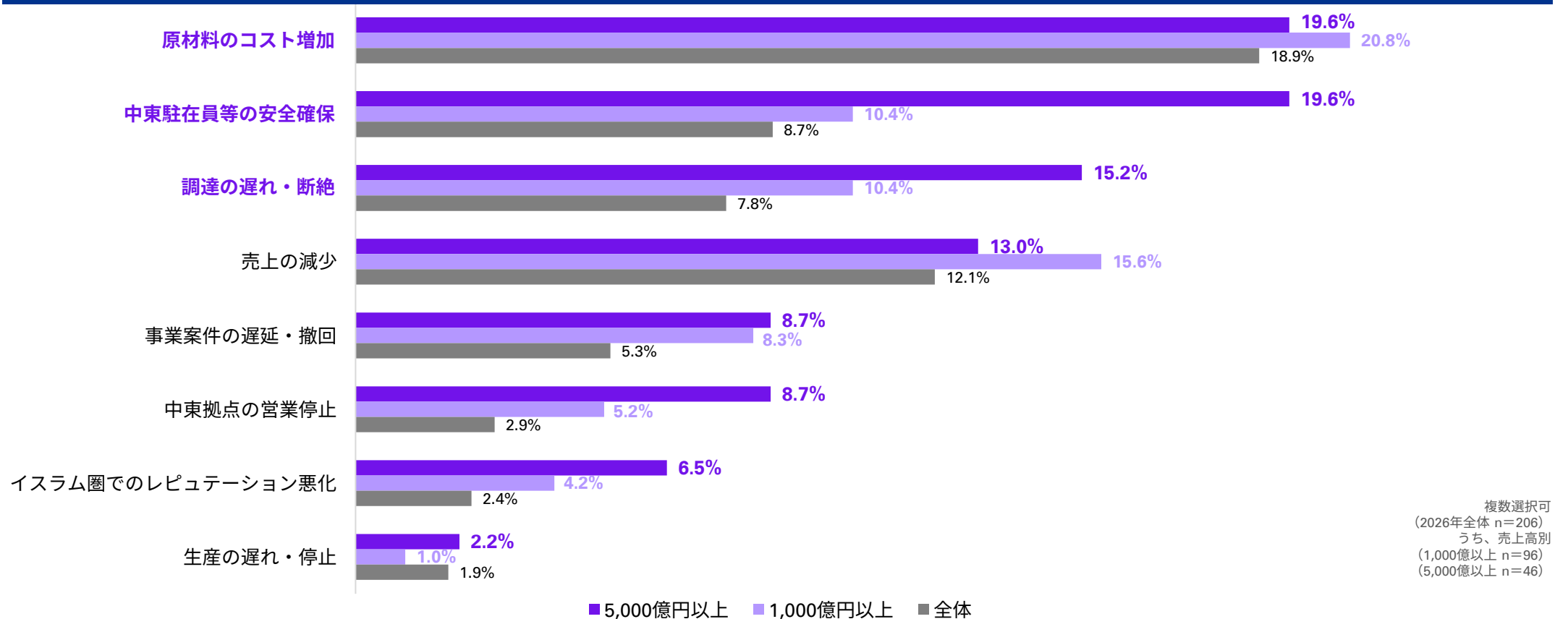
中東

中東

中東情勢の緊迫化を受けたビジネスの影響では、「原材料のコスト増加」が18.9%（売上高5,000億円以上で19.6%）、「中東駐在等の安全確保」が8.7%（売上高5,000億円以上で19.6%）となりました。売上高の多い企業ほどサプライチェーン関連の影響や駐在員等の安全を懸念する傾向がみられます。

※本調査期間は2026年2月20日まで。

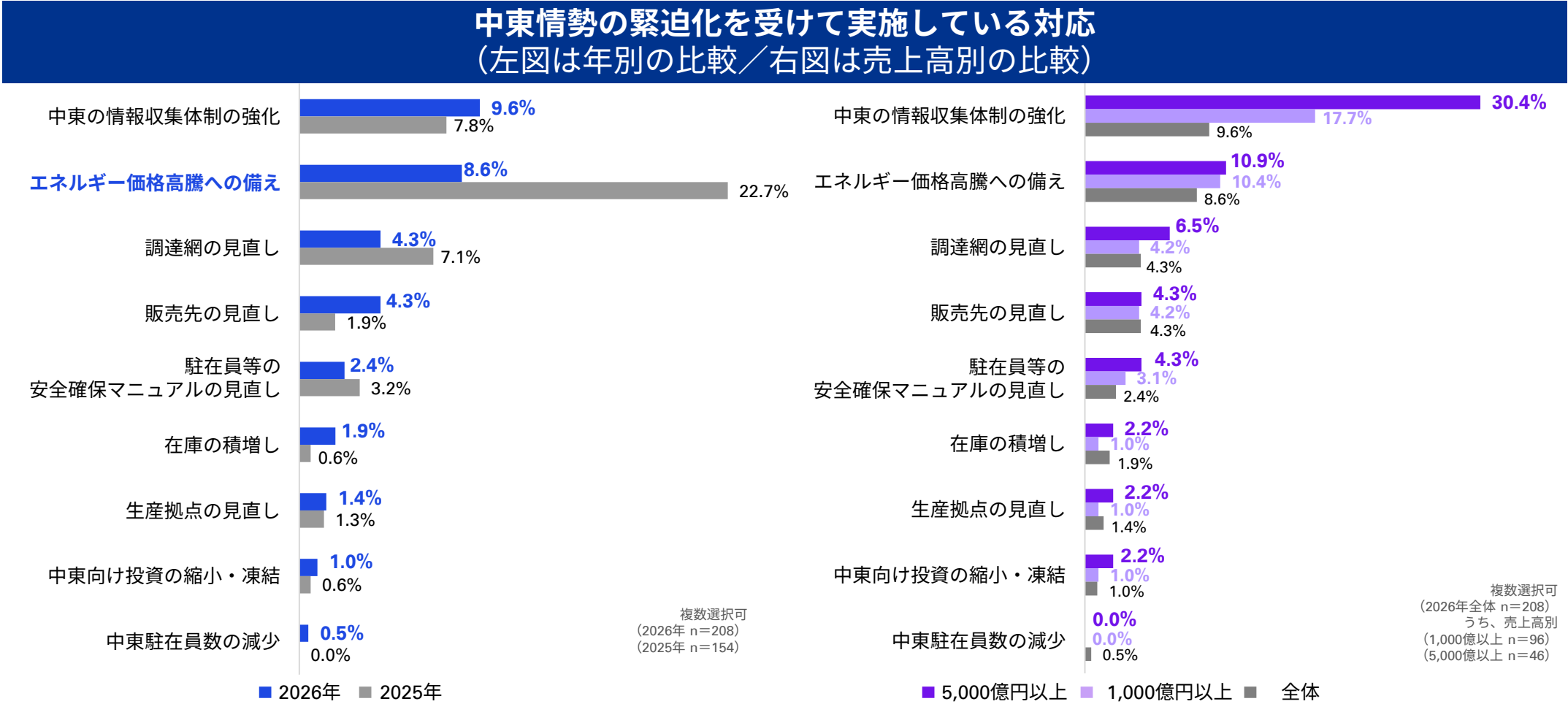
中東情勢の緊迫化を受けたビジネスへの影響（売上高別の比較）



中東

中東情勢の緊迫化を受けた対応として「エネルギー価格高騰への備え」が2025年より低下しました。実際には本調査期間後に米国・イスラエルとイランの間で大規模な軍事衝突が発生し、エネルギー価格が喫緊の課題となり、中東情勢の予測の難しさが浮き彫りになっています。

※本調査期間は2026年2月20日まで。



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

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するように努めておりますが、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。

© 2026 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. C26-1012

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

© Thomson Reuters 2026. All rights reserved.