News release

2026 年 11 月 11 日
PwC Japan グループ

PwC Japan グループ、
「企業の地政学リスク対応実態調査 2026（グローバル編）」結果発表
9 カ国・地域比較で浮き彫りになった、日本企業の経済安保インテリジェンス経営の現在地

PwC Japan グループ（グループ代表：久保田 正崇）は、9 カ国・地域（日本、米国、台湾、ドイツ、英国、スイス、インドネシア、マレーシア、韓国）の企業を対象に、地政学・経済安全保障リスクへの対応実態を比較・分析する目的で実施した「企業の地政学リスク対応実態調査 2026（グローバル編）」の結果を公表します。2019 年に開始した本調査において、国際比較は初となります。

【調査結果の概要】

本調査では、地政学・経済安全保障リスク対応に関する企業の組織能力を「情報収集（Input）」「情報分析（Processing）」「実行・実装（Output）」の 3 フェーズに分類し、国・地域別、産業別で比較しました。日本企業は情報収集では海外企業に見劣りしないものの、分析や実行の段階で諸外国との違いが目立つ結果となっています。

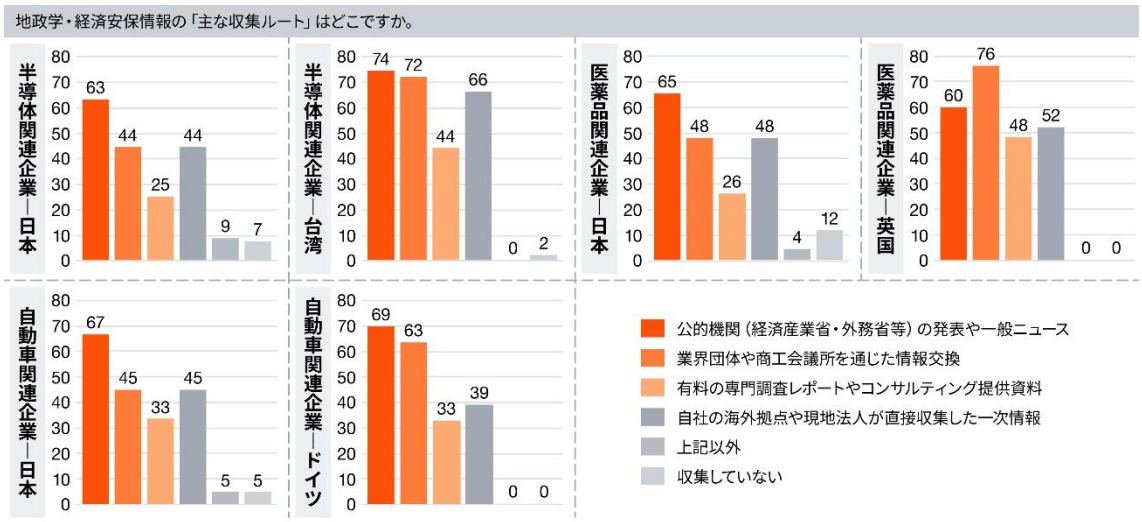
- **【情報収集フェーズ】**日本企業の情報感度や収集ルートは海外企業に見劣りしないものの、政策決定前段階での当局との関わりでは顕著な差が見られ、日本企業の 3 割前後が公式発表を待って動く状況という結果が出ました。
- **【情報分析フェーズ】**複数シナリオに基づく財務影響の定量評価は、米欧で 4～6 割の企業が実施しているのに対し、日本は 2 割程度にとどまります。ワーストケースの検討も日本は 2～3 割となっています。
- **【実行・実装フェーズ】**地政学的事変の際、数日以内に経営レベルで即断できるとする日本企業は 2 割台で、米欧・台湾・韓国の半分程度です。代替サプライチェーン構築では、「完了または実行中」が 2 割強である一方、「既存のサプライチェーンを優先」する企業（約 2 割）や費用・効率の観点で実行を先送りする企業（3～4 割）が目立つ結果となりました。

1.【情報収集フェーズ】:情報感度と当局・政策決定者との連携の現状

■ 情報収集への高い感度と複数ルートの活用

地政学・経済安全保障リスク情報の「主な収集ルート」を尋ねた設問において、情報を「収集していない」と回答した日本企業の割合は海外主要国と同様に低く、日本企業の地政学リスクに対する情報感度の高さが示されました。さらに、公的機関の発表(6 割強)に加え、業界団体や自社海外拠点など複数の収集ルートを併用している割合も海外企業同様に高い水準を記録しており、日本企業がグローバルで網羅的な情報網を敷いている実態が数値として裏付けられました。

図表 1:地政学・経済安保情報の収集ルート

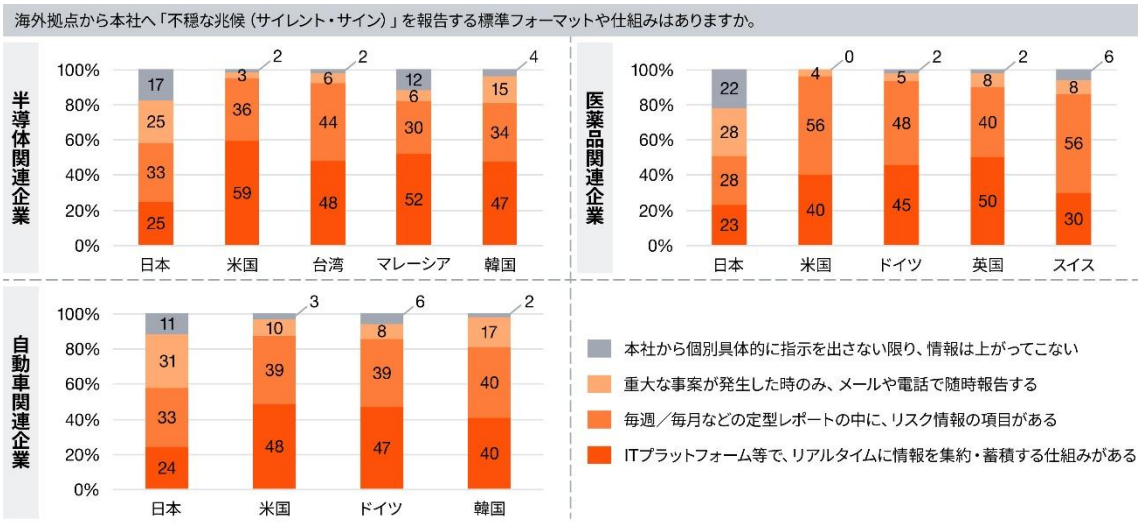


出典:PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2026(グローバル編)」(2026年7月~8月実施。対象:年商100億円以上の企業の管理職)
サンプル数:【半導体】日本81、米国61、台湾50、マレーシア50、韓国53　【医薬品】日本69、米国50、ドイツ44、英国50、スイス50
【自動車】日本87、米国62、ドイツ49、韓国47

■ リスク情報の吸い上げ体制

こうした高い情報感度を背景に、海外現地法人や自社拠点から「不穏な兆候（サイレント・サイン）」を本社へ報告・集約する定型レポートやリアルタイム集約・蓄積の仕組みがあると回答した日本企業の割合は、各産業で過半数に達しており、情報集約のインフラという点においては、一定の基盤を整えつつあることが分かります。

図表 2：海外拠点から本社へのリスク情報の報告体制

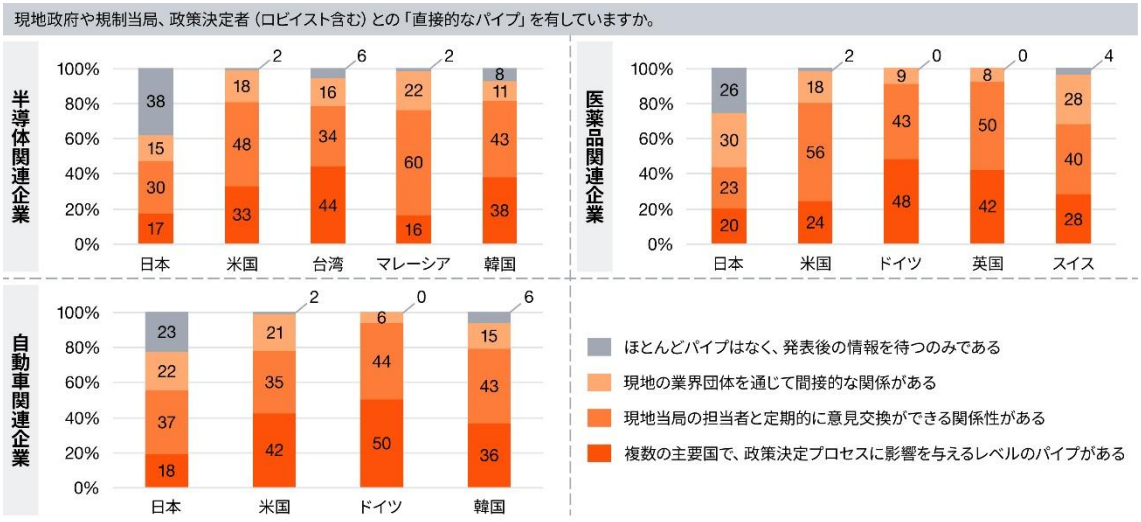


出典：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2026（グローバル編）」（2026年7月～8月実施。対象：年商100億円以上の企業の管理職）
サンプル数：【半導体】日本81、米国61、台湾50、マレーシア50、韓国53　【医薬品】日本69、米国50、ドイツ44、英国50、スイス50
【自動車】日本87、米国62、ドイツ49、韓国47
（注）四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合があります

■ 当局・政策決定者との直接的なパイプ

一方で、現地政府や政策決定者との直接的な交渉・関係性においては、日本と諸外国の間で顕著な差が確認されました。「複数の主要国で、政策決定プロセスに影響を与えるレベルのパイプがある」と回答した割合は、台湾の半導体企業で 44%、米国の自動車企業で 42%、ドイツの医薬品企業で 48%に達したのに対し、日本は半導体で 17%、自動車で 18%、医薬品で 20%にとどまりました。さらに、「ほとんどパイプはなく、発表後の情報を待つのみ」と回答した受動姿勢の日本企業の割合は、半導体で 38%、自動車で 23%、医薬品で 26%に上っており、公式発表を待つ対応が目立つ結果となっています。

図表 3：現地政府や規制当局とのパイプの現状

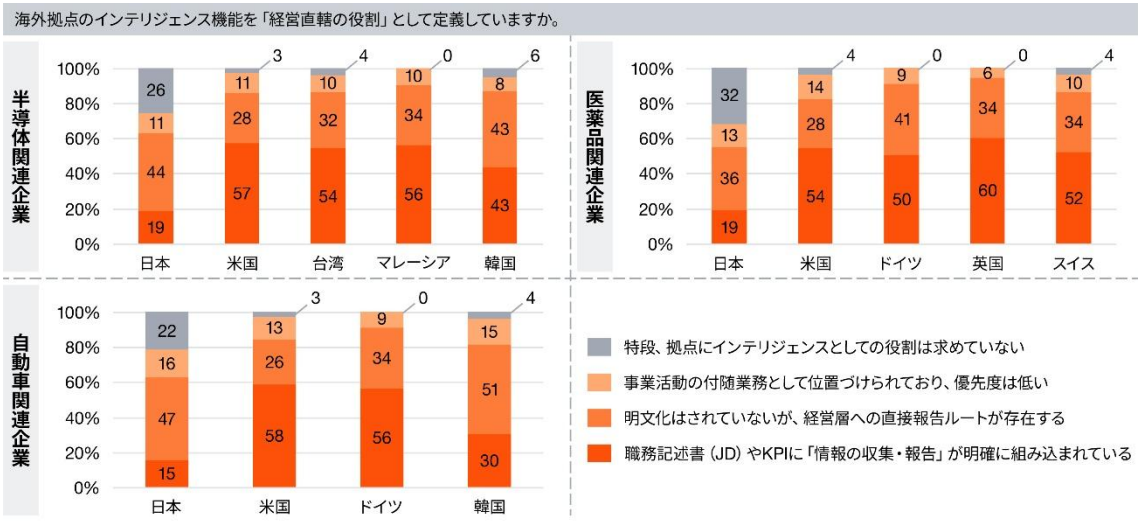


出典：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2026（グローバル編）」（2026年7月～8月実施。対象：年商100億円以上の企業の管理職）
サンプル数：【半導体】日本81、米国61、台湾50、マレーシア50、韓国53　【医薬品】日本69、米国50、ドイツ44、英国50、スイス50
【自動車】日本87、米国62、ドイツ49、韓国47
（注）四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合があります

■ 海外拠点における役割定義（職務記述書・KPI）

「海外拠点のインテリジェンス機能を『経営直轄の役割』として定義しているか」という設問に対し、「職務記述書（JD）や KPI に『情報の収集・報告』が明確に組み込まれている」と回答した割合は、米国の半導体で 57%、英国の医薬品で 60%などと、欧米の主要国・産業では軒並み過半数に達しています。これに対し、日本企業は「拠点にインテリジェンスとしての役割は求めていない」とする回答が半導体で 26%、自動車で 22%、医薬品で 32%にのぼり、海外拠点における役割定義の差が浮き彫りとなりました。

図表 4：インテリジェンス機能としての海外拠点の位置付け



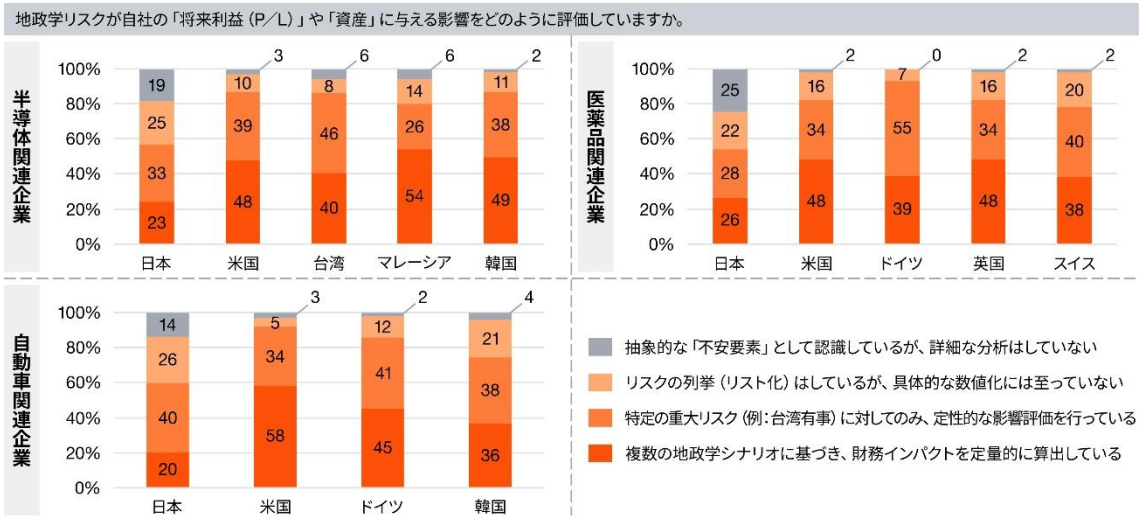
出典：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2026（グローバル編）」（2026年7月～8月実施。対象：年商100億円以上の企業の管理職）
サンプル数：【半導体】日本81、米国61、台湾50、マレーシア50、韓国53　【医薬品】日本69、米国50、ドイツ44、英国50、スイス50
【自動車】日本87、米国62、ドイツ49、韓国47
（注）四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合があります

2.【情報分析フェーズ】:リスクを数値化する分析能力と、確実性のジレンマ

■ 財務インパクトの定量評価

情報収集フェーズで集めたリスク情報を、経営の意思決定材料に昇華させる分析能力（Processing）を検証したところ、予測困難なリスクを数値化・シナリオ化するアプローチに大きな違いが見られました。地政学リスクが将来利益や資産に与える影響について、「複数の地政学シナリオに基づき、財務インパクトを定量的に算出している」とした企業は、韓国半導体で 49%、米国自動車で 58%、米国・英国の医薬品で 48%でした。これに対して日本企業は、半導体で 23%、自動車で 20%、医薬品で 26%にとどまる結果となりました。日本企業においては「特定の重大リスクに対してのみ定性的な影響評価を行う」という回答が最多（半導体 33%、自動車 40%）を占めており、シナリオ分析手法の幅広い活用や定量化に違いがある現状が示されました。

図表 5:財務インパクトの評価状況

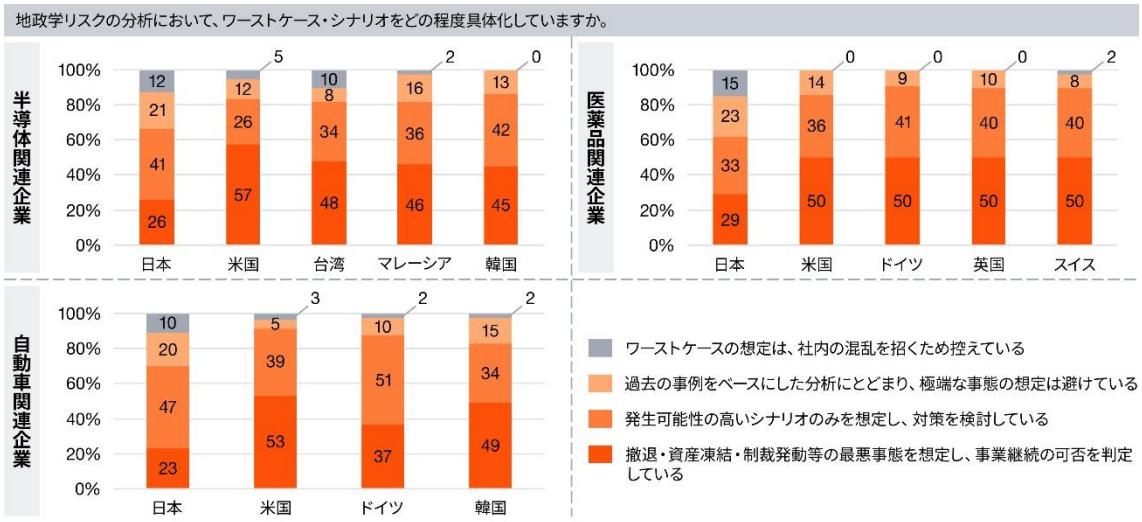


出典：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2026（グローバル編）」（2026年7月～8月実施。対象：年商100億円以上の企業の管理職）
サンプル数：【半導体】日本81、米国61、台湾50、マレーシア50、韓国53　【医薬品】日本69、米国50、ドイツ44、英国50、スイス50
【自動車】日本87、米国62、ドイツ49、韓国47
（注）四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合があります

■ ワーストケース（最悪事態）の想定と社内調整

撤退・資産凍結・制裁発動などの最悪事態（ワーストケース）を想定し、事業継続の可否まで判定している割合は、諸外国企業ではいずれの産業でも 4～5 割前後を記録しました。一方、日本企業における割合は、半導体で 26%、自動車で 23%、医薬品で 29%となっています。日本の回答の内訳を見ると、「過去の事例をベースにした分析にとどまり、極端な事態の想定は避けている」とした割合が半導体で 21%、自動車で 20%、医薬品で 23%にのぼりました。さらに「発生可能性の高いシナリオのみを想定する」とした企業も各産業で 3 割から 4 割を超えており、現実味や社内合意形成を重視する慎重な傾向が数値として現れています。

図表 6：ワーストケースの想定状況

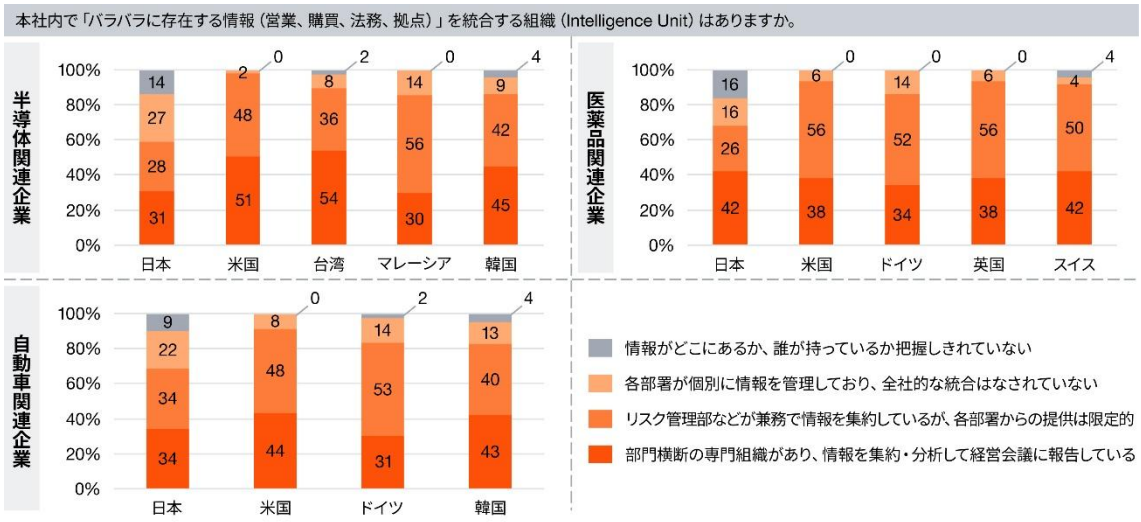


出典：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2026（グローバル編）」（2026年7月～8月実施。対象：年商100億円以上の企業の管理職）
サンプル数：【半導体】日本81、米国61、台湾50、マレーシア50、韓国53　【医薬品】日本69、米国50、ドイツ44、英国50、スイス50
【自動車】日本87、米国62、ドイツ49、韓国47
（注）四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合があります

■ 部門横断の組織体制

部門横断の専門組織で情報を集約・分析し、経営会議に報告している割合は、半導体産業において台湾が 54%、米国が 51%であったのに対し、日本は 31%にとどまりました。日本においては「各部署が個別に情報を管理しており、全社的な統合はなされていない」が 27%にのぼるなど、各機能部門や事業部、海外拠点のレイヤーを越えた全社視点でのリスク把握および意思決定を妨げる要因となっています。

図表 7：組織体制の整備状況

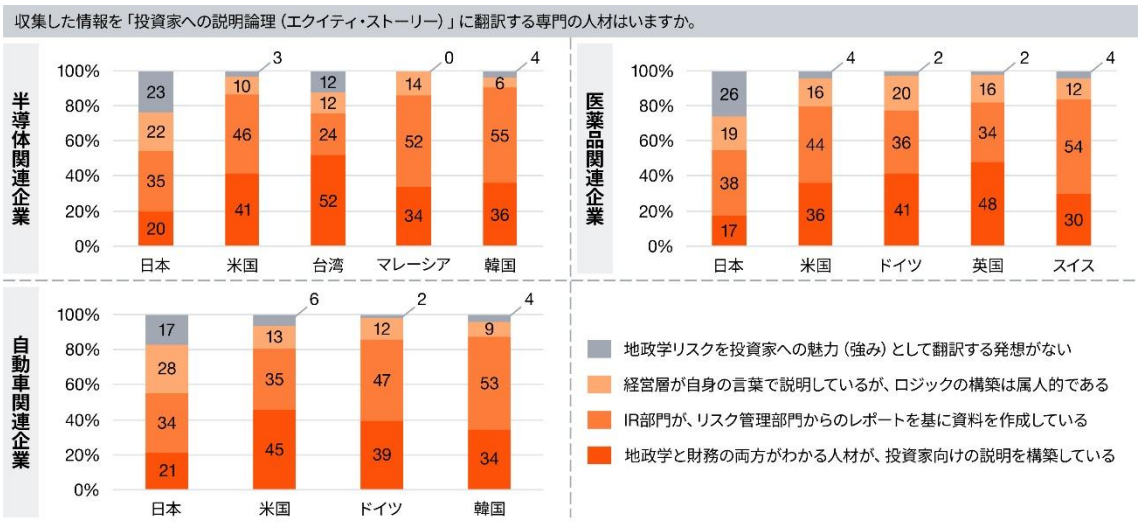


出典：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2026（グローバル編）」（2026年7月～8月実施。対象：年商100億円以上の企業の管理職）
サンプル数：【半導体】日本81、米国61、台湾50、マレーシア50、韓国53　【医薬品】日本69、米国50、ドイツ44、英国50、スイス50
【自動車】日本87、米国62、ドイツ49、韓国47
（注）四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合があります

■ 外部開示・投資家向け説明を担う人材

地政学と財務の双方を理解する人材が投資家向けの説明を構築しているとの回答は、台湾半導体で52%、米国自動車で45%に達したのに対し、日本は半導体で20%、自動車で21%、医薬品で17%にとどまりました。日本では内部の注意喚起や経営判断への活用が優先され、地政学リスクへの対応力を自社の強みや企業価値として投資家に示す発想が希薄である現状が示されました。

図表 8:投資家向け説明を担う人材の状況



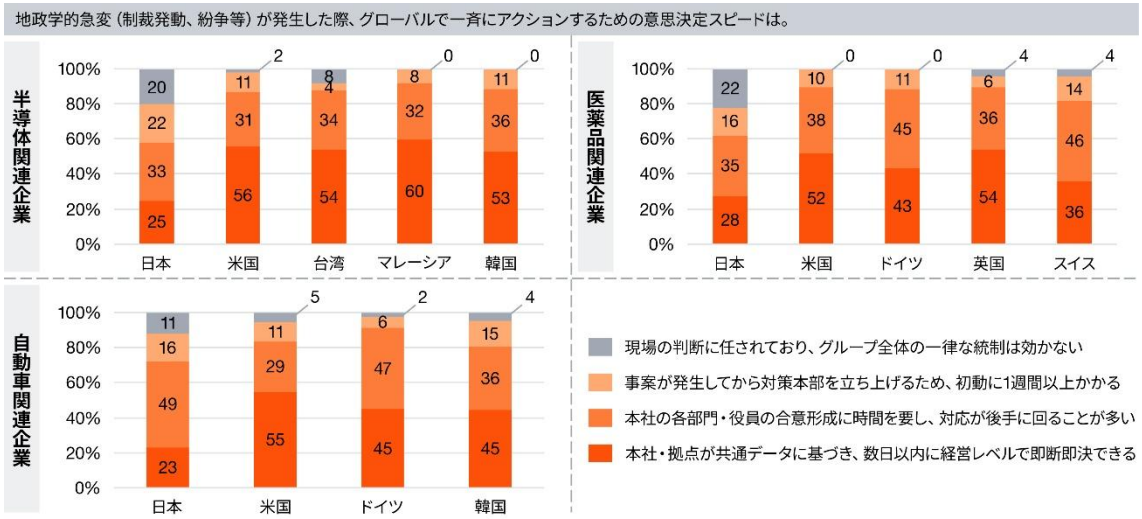
出典：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2026（グローバル編）」（2026年7月～8月実施。対象：年商100億円以上の企業の管理職）
サンプル数：【半導体】日本81、米国61、台湾50、マレーシア50、韓国53　【医薬品】日本69、米国50、ドイツ44、英国50、スイス50
【自動車】日本87、米国62、ドイツ49、韓国47
（注）四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合があります

3.【実行・実装フェーズ】:非常時のスピードと既存の経済合理性との板挟み

■ 有事における意思決定のスピード格差

地政学的急変時に、本社と海外拠点が共通データに基づいて数日以内に意思決定(即断)できる割合を比較すると、米国、台湾、韓国の半導体産業や、米国、英国の医薬品産業では 5 割超に達しています。これに対し、日本企業は半導体で 25%、自動車で 23%、医薬品で 28%と他国・地域の半分程度の水準にとどまりました。対応が遅れている、または機能しない理由としては、日本の半導体の 33%、自動車の 49%が「本社の各部門・役員の合意形成に時間を要し、対応が後手に回る」と回答し、医薬品の 22%が「現場判断に任され、グループ全体の一律統制が効かない」と回答しています。

図表 9:地政学的急変に対応する意思決定

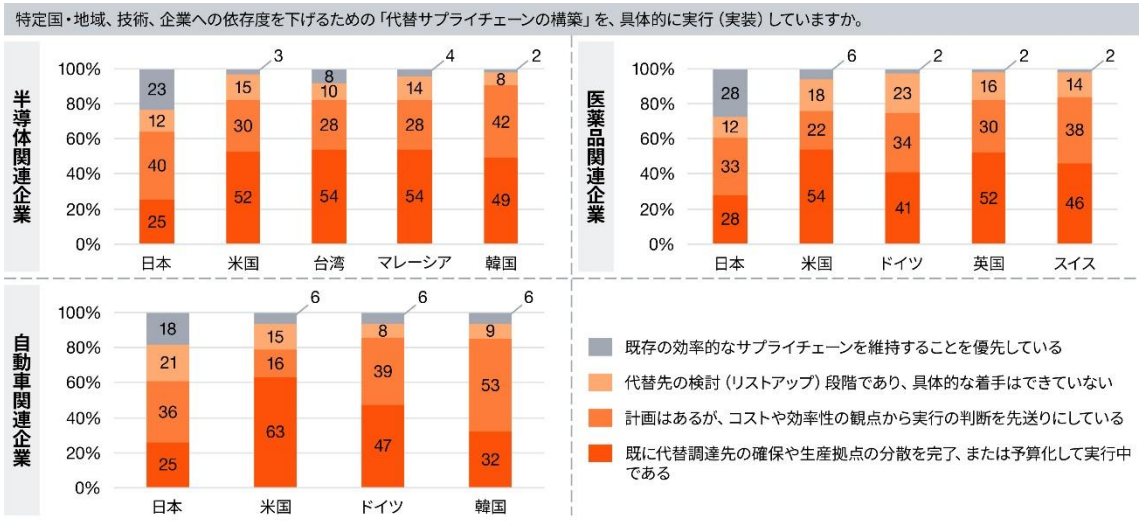


出典:PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2026(グローバル編)」(2026年7月~8月実施。対象:年商100億円以上の企業の管理職)
サンプル数:【半導体】日本81、米国61、台湾50、マレーシア50、韓国53　【医薬品】日本69、米国50、ドイツ44、英国50、スイス50
【自動車】日本87、米国62、ドイツ49、韓国47
(注) 四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合があります

■ 代替サプライチェーンの構築状況と効率性優先のジレンマ

特定国への過度な依存（サプライチェーンのアキレス腱）を解消するための代替調達先の確保や生産拠点の分散について、「完了、または予算化して実行中」とする割合は、米国の半導体で 52%、自動車で 63%、医薬品で 54%でした。これに対し、日本は半導体で 25%、自動車で 25%、医薬品で 28%にとどまっています。日本企業では「既存の効率的なサプライチェーンを維持することを優先」とする回答（半導体 23%、自動車 18%、医薬品 28%）や、「計画はあるが、コスト・効率性から実行判断を先送り」という回答の割合が他国・地域に比べて高い特徴が見られました。

図表 10：代替サプライチェーンの構築状況



出典：PwC Japanグループ「企業の地政学リスク対応実態調査2026（グローバル編）」（2026年7月～8月実施。対象：年商100億円以上の企業の管理職）
サンプル数：【半導体】日本81、米国61、台湾50、マレーシア50、韓国53　【医薬品】日本69、米国50、ドイツ44、英国50、スイス50
【自動車】日本87、米国62、ドイツ49、韓国47
（注）四捨五入の関係で、合計が100%にならない場合があります

なお、2026 年版の本調査の結果発表は、日本企業の地政学リスク対応に焦点を当てた 10 月 16 日の下記の発表に続く第 2 弾となります。

PwC Japan グループ、「企業の地政学リスク対応実態調査 2026」結果発表

【調査概要：企業の地政学リスク対応実態調査 2026（グローバル編）】

- 調査時期：2026 年 7～8 月
- 調査対象：9 カ国・地域（日本、米国、台湾、ドイツ、英国、スイス、インドネシア、マレーシア、韓国）の、年商 100 億円以上（外貨換算ベースを含む）の企業に勤務する管理職層
- 総サンプル数：2,100（全産業合計。うち半導体関連 372 人、自動車関連 317 人、医薬品関連 284 人。産業ごとに対象国・地域は異なる）
- 調査方法：オンラインによるアンケート調査

以上

PwC について www.pwc.com

PwC は、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界 130 以上の国と地域に 360,000 人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

PwC Japan グループについて www.pwc.com/jp

PwC Japan グループは、日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。
複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japan グループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約 14,400 人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

©2026 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.