

2024 経済安全保障 100社アンケート

アメリカ・
ファースト

経済
インテリ
ジェンス

中国市場に
おける競争

中東情勢

反スパイ法

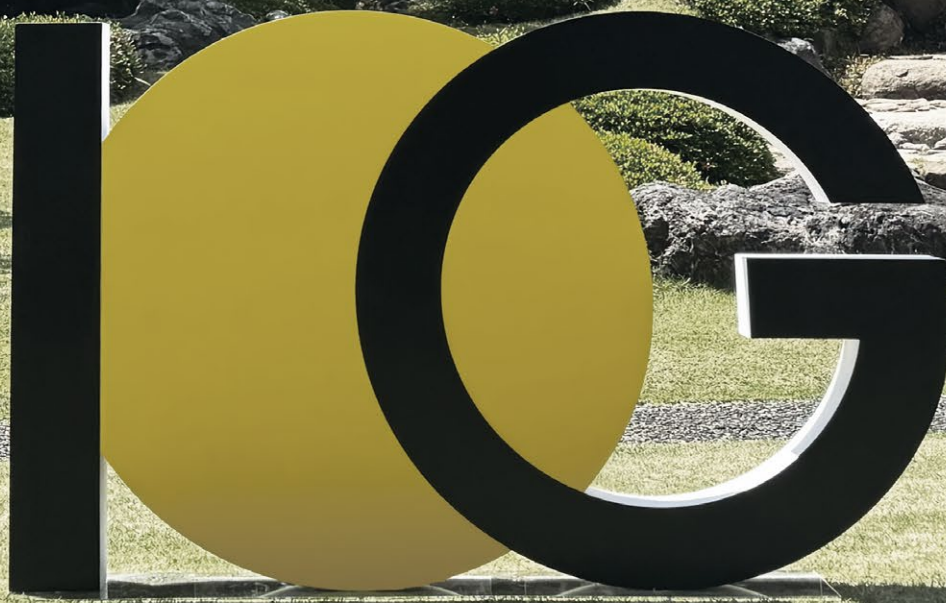
支援制度の
活用

中小企業

重要鉱物

社内体制の
構築

サイバー
セキュリティ



2024 経済安全保障 100社アンケート





はじめに

国際文化会館地経学研究所長
同経済安全保障グループ・グループ長

鈴木一人

2025年1月21日にドナルド・トランプが第47代米国大統領に就任し、日本を取り巻く国際環境は一変しました。「タリフマン」を自称するトランプ氏は就任早々に鉄鋼およびアルミ関税を発表し、次いで「相互関税」と呼ばれる一方的な一律関税、自動車および部品関税を宣言し、一部は修正や施行停止を経ておりますが、予断を許さない状況が続いております。

2期目のトランプ政権は、1期目(2017年1月—2021年1月)以上にビジネスの予見可能性を下げ、企業が見通しを立てることを難しくしています。本年度で4回目を迎える経済安全保障100社アンケートは、2024年11月に大統領選の投開票が行われた直後に発出され、トランプ候補が当選した直後の受け止めを聞き取ることを目指しました。今年度、2024年100社アンケートには、74社よりご回答いただきました。当アンケート調査の実施にあたり、ご協力を賜りました皆様に厚く御礼申し上げます。

前回アンケート調査(2023)では民主党バイデン政権の下、日本企業が日米2国間の関係強化、同盟国へのサプライチェーンのフレンド・ショアリング、および日本回帰が鮮明に表れました。同時に、中国市場における競争の変化、特に研究開発を強化する必要性がこれまで以上に意識されることも回答に顕著に表れました。

本年度調査では、日本企業による米国市場重視の姿勢に顕著な後退は見られないものの、同時に「米国こそが地経学リスク」との認識が日本企業の間で広がっ

ていることがわかりました。これに伴い、社内体制の再編・強化、例えば首都ワシントンDCにおける経済インテリジェンスの強化を検討している企業が4社に1社にのぼったことは注目に値します。本年より当ブックレットは、集計結果についての解説に加え、より絞られた視点で短い解説記事を前年よりも増やしてご提供することを目指しました。集計結果については、前年に引き続き国際協力銀行(JBIC)とも協力して解説動画を撮影して公開しております。また2度目の開催となりました、ロンドン・ビジネス・スクール(LBS)「地政学カンファレンス2025」を支援し、当アンケート調査を紹介しつつ、企業の経済安全保障対応、国際連携の可能性、米欧をはじめ世界情勢についての理解を深めるための国際交流に力を入れて参りました。

地経学研究所では、「2024年 選挙イヤー」特集ページの提供に続き、2025年1月より「トランプ・トラッカー(トラトラ)」「世界はトランプをどう見ているか(セカトラ)」「関税トラッカー(タリトラ)」をホームページ上に開設しております。トランプ大統領が次々に打ち出す大統領令(関税など諸政策)と世界の反応について、短いポイント解説を機動的に提供しております。予見可能性が低下した世界において、皆様のご期待に沿えるよう努めて参ります。

本アンケート調査へのご協力、ご支援に感謝申し上げます。今後の調査にも引き続きご支援いただければ幸いです。



CONTENTS

04 エグゼクティブサマリー

第1部

06 集計結果

第2部

- 32 論考1 富樫真理子
「米国リスクの功罪
—— 長期対応力の強化で、企業は能動的地経学アクターへ」
- 36 論考2 田上英樹
「経済安全保障専門部署の設置について」
- 38 論考3 土居健市
「2024年後半以降、中国経済・外交に変化の兆し
—— それでも消えない地経学リスク」

第3部

40 地経学研究所(IOG)の活動

100社アンケート Executive Summary

1 経済安全保障は「経営課題」として定着

「経済安全保障について強く意識している」と回答した企業が82.4%に達し、経営会議での議題化も9割超に上った。対応の契機としてはロシアのウクライナ侵攻、対中半導体規制、中東情勢の悪化などが並ぶ。経済安保は単なるリスク管理を超え、企業戦略の根幹に据えられるフェーズへと移行しつつある。

2 経済安全保障推進法に基づく支援制度の活用が進展

経済安全保障推進法に基づく支援制度の活用率が上昇し、「何も活用していない」は3割弱まで減少(前年53.8%)。「Kプログラム」「基幹インフラ届出制度」への対応、特許出願非公開制度など制度面の取り組みも広がった。一方で制度内容への理解度や申請の実務負担を課題とする声も残り、政府との対話深化が求められる。

3 米中対立の影響は拡大・深化

「米中対立の影響が出ている」企業は73%と、4年連続で増加。特に米国の法規制(CFIUS、CHIPS法、IRAなど)によるコスト増や意思決定圧力が目立つ。「事業の将来性」や「株主対応」を軸に事業を選択する、または事業内容ごとに米中で異なる戦略をとる企業が増えてきた。中国市場との競争においては「R&Dの強化」を重視する企業が引き続き最多となり、技術優位の確保が鍵を握る。



4 | 地政学リスクへの対応は シミュレーションから具体的な行動へ

台湾有事を想定したシミュレーション実施率が引き続き高水準を維持。2024年は「対応計画に沿った準備が整った」や「複数回実施し、計画見直し済み」の企業も出てきた。とりわけ、中国に関しては、反スパイ法や邦人拘束リスクへの懸念が急増しており、人的安全を確保するための取り組みが進んでいる。

5 | 技術・人材の流出防止と クリアランス体制の整備が加速

「高度技術情報へのアクセス人材の一元管理」や「情報保護区画の設置」などの実務対応が広がる。セキュリティ・クリアランス制度創設を見据えた準備も具体化し、企業の関心は「体制整備」から「運用フェーズ」へ。

6 | 日本回帰とサプライチェーン戦略の複雑化

販売先やサプライヤーの多元化、生産拠点移管における「移転先」として日本が最多。米国やインドに加え、東南アジアへの関心も強まり、いわゆる「フレンド・ショアリング」の動きが見られるが、米国の関税対応も考慮しなければならず、全体としては慎重な段階にとどまる企業も多い。とりわけ、クリティカルミネラルの精錬など中国に高度に依存する分野では、代替拠点の確保に高コスト・高リスクが伴い、「一企業の努力では限界がある」「政府の関与と国際連携が不可欠」といった現実的な声も複数寄せられている。なお、移転先選定においては「人材の質」「現地政府の支援」「規制の予見可能性」が重視される傾向が見られた。

地経学研究所 経済安全保障100社アンケート 2024年度実施

集計結果

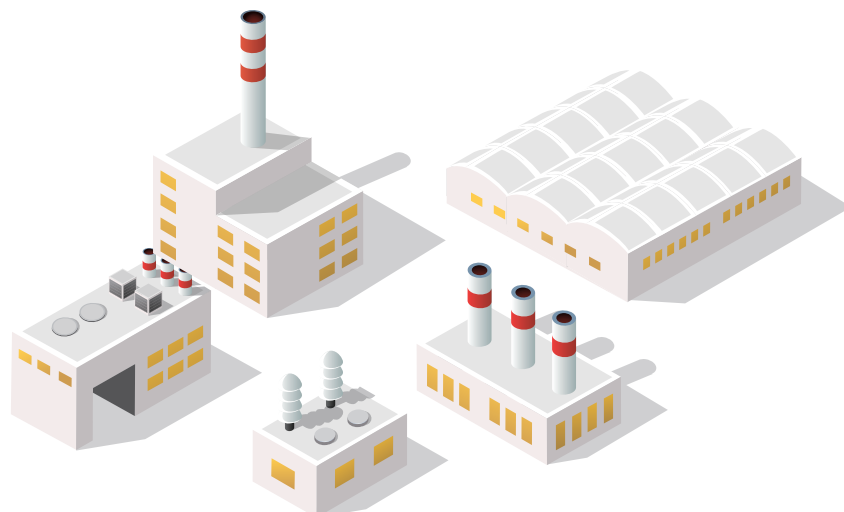
回答総数：74社 調査期間：2024年11月-2025年1月

アンケート回答企業（五十音順）

株式会社IHI
味の素株式会社
出光興産株式会社
伊藤忠商事株式会社
株式会社INPEX
ANAホールディングス株式会社
SMC株式会社
株式会社NDIAS
NTT株式会社
独立行政法人 エネルギー・金属鉱物資源機構
大阪ガス株式会社
オムロン株式会社
鹿島建設株式会社
川崎重工業株式会社
キオクシア株式会社
キャノン株式会社
株式会社 神戸製鋼所
株式会社国際協力銀行
株式会社SUMCO
国立研究開発法人産業技術総合研究所
JSR株式会社
JFEホールディングス株式会社
株式会社JERA
信越化学工業株式会社
スパークス・グループ株式会社

株式会社SUBARU
住友商事株式会社
ソニーグループ株式会社
ソフトバンク株式会社
DMG森精機株式会社
帝人株式会社
TDK株式会社
株式会社デンソー
東京エレクトロン株式会社
東京海上ホールディングス株式会社
株式会社 東芝
東レ株式会社
トヨタ自動車株式会社
トヨタ紡織株式会社
トレンドマイクロ株式会社
成田国際空港株式会社
日揮ホールディングス株式会社
日産自動車株式会社
NISSHA株式会社
日本たばこ産業株式会社
日本電気株式会社
日本郵船株式会社
野村ホールディングス株式会社
パナソニック ホールディングス株式会社
浜松ホトニクス株式会社

PwC Japanグループ
株式会社 日立製作所
富士通株式会社
富士電機株式会社
富士フイルムホールディングス株式会社
古河電気工業株式会社
株式会社 FRONTEO
株式会社堀場製作所
丸紅株式会社
株式会社三井住友フィナンシャルグループ
三井物産株式会社
三菱ケミカル株式会社
三菱電機株式会社
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
村田機械株式会社
ヤマトホールディングス株式会社
ユーソー株式会社
ユニゾン・キャピタル株式会社
UBE株式会社
横河電機株式会社
株式会社良品計画
レーザーテック株式会社
株式会社レゾナック・ホールディングス
ローム株式会社



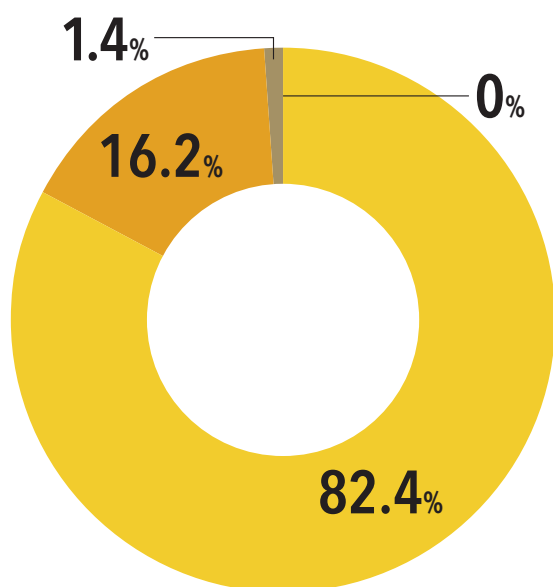
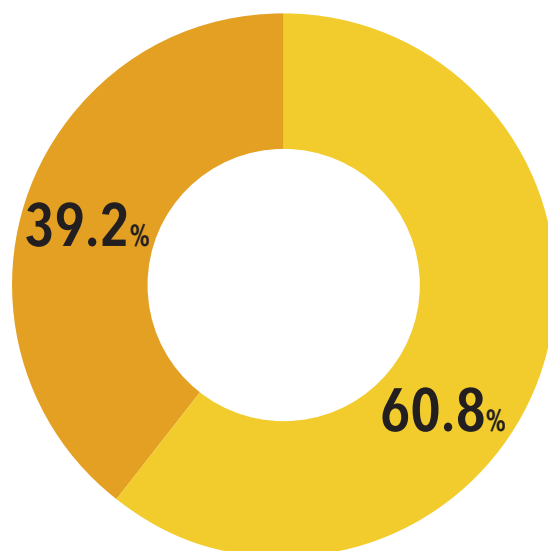
はじめに、貴社に当てはまるものを一つ選択してください。

企業の大分類[74件の回答]

- 製造業
- 非製造業

企業の小分類[74件の回答]

金融(7)	運輸・倉庫(4)	電力・ガス(2)
輸送用機器・機械(6)	機密機器(2)	その他サービス業(2)
半導体(5)	産業・生産用機械(2)	重工(1)
石油・石油化学(5)	IT(2)	小売(1)
商社(4)	食品・飲料(2)	その他製造業(11)
情報・通信(4)	建材・繊維・紙(2)	その他、
鉄鋼・非鉄金属(4)	建設・不動産(2)	上記に合致しない場合(6)



1

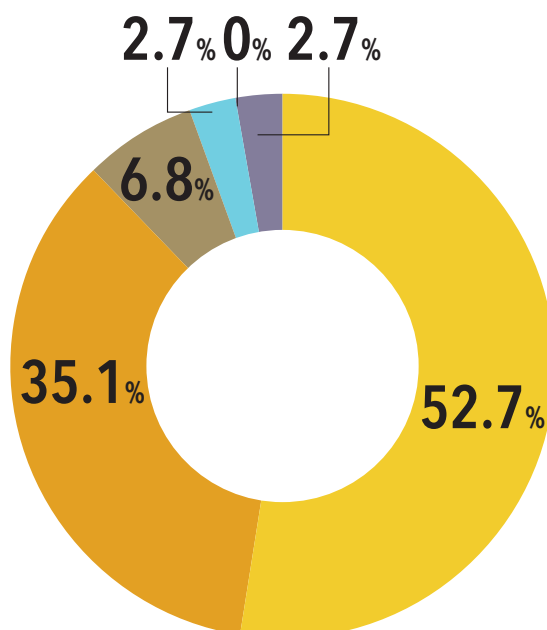
経済安全保障について、
どの程度意識していますか。
[74件の回答]

- 強く意識している
- あまり意識していない
- ある程度意識している
- 全く意識していない
- 無回答

2

取締役会、役員会など経営方針を
議論する場において、経済安全保障への
対応が議題になることはありますか。
[74件の回答]

- よくある
- 時々ある
- ほとんどない
- 毎回ある
- 全くない
- 無回答

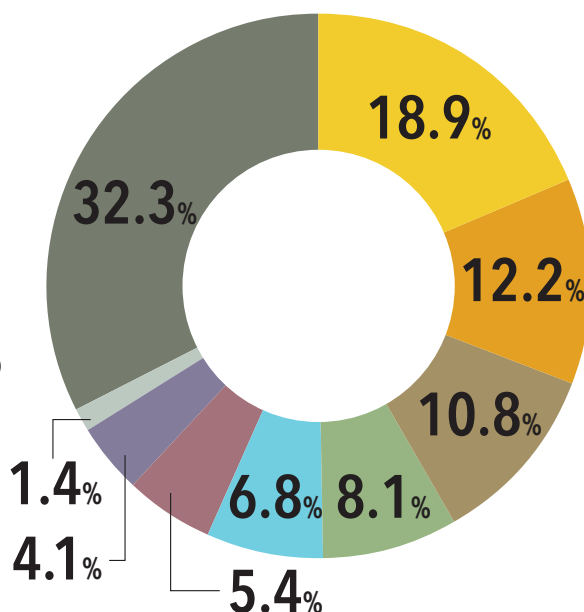


3

経済安全保障の取り組みをいつから行なっていますか。

[74件の回答]

- 米国による輸出管理改革法 (ECRA)、外国投資リスク審査現代化法 (FIRRMA) (2018・2019年)
- 中国によるレアアース輸出制限 (2010年)
- 行なっていない
- 国家安全保障局 (NSS) に経済分野を専門とする「経済班」が発足 (2020年4月)
- 米国による対中半導体規制の強化 (2022年10月)
- 中東情勢の悪化 (2023年10月)
- 推進法が可決成立 (2022年5月)
- ロシアによるウクライナ侵攻 (2022年2月)
- その他



その他

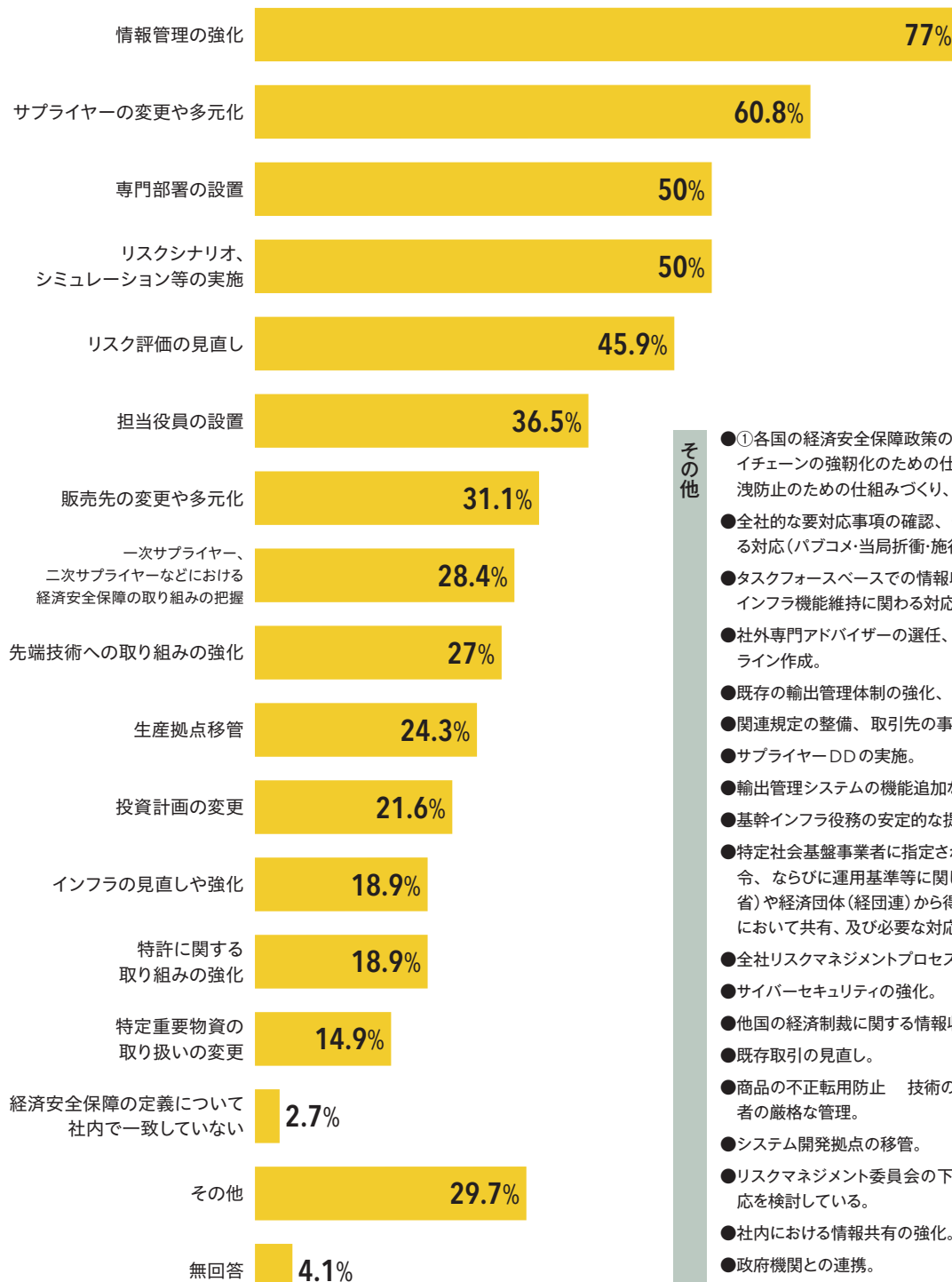
- 1970年代より海外オペレーションを行っており、経済安全保障を常に意識して対応していた。
- 会社発足当初より。
- 従来よりエネルギー資源調達の多角化を実施している。
- 1990年代、貿易管理体制を構築。
- 各国経済制裁等の発生時 (イラン等)。
- 2006年より商品の不正転用防止技術の組み込みを開始。
- 輸出管理等、以前より都度情勢に応じた対応を実施。
- 2019年から (日韓半導体材料輸出規制、米国による Huawei 輸出規制)。
- 2019年頃から弊社として経済安全保障を意識した取り組みを行ってきた。
- 2019年頃から情報収集。
- 米中対立、世界的な災害頻発等を踏まえ、2020年頃から取り組みを本格化。
- 2020年8月。
- 輸出管理や投資管理、サプライチェーンマネジメントなどの経済安全保障の取り組みは従来より実施。経済安全保障室の設立は2021年。
- 2021年5月。
- 2021年7月頃。(2)
- 2022年7月頃。
- 2024年5月～ 基幹インフラ役務の安定的な提供の確保に関する制度に基づき指定された特定社会基盤事業者として、同制度が適用されてから。
- 中国事業の規模が相対的に大きい為、サプライチェーン分散等は対応。
- 経営の議論の中で必要に応じて対応してきており、明確な取り組み開始タイミングは特定できない。
- 常に動向をフォローしており、特定の事象を契機としていない。
- 行っているが、時期不明 (2)



4

貴社における経済安全保障の具体的な取り組み内容を教えてください。
当てはまるもの全てをお選びください。(複数選択可)

[74件の回答]



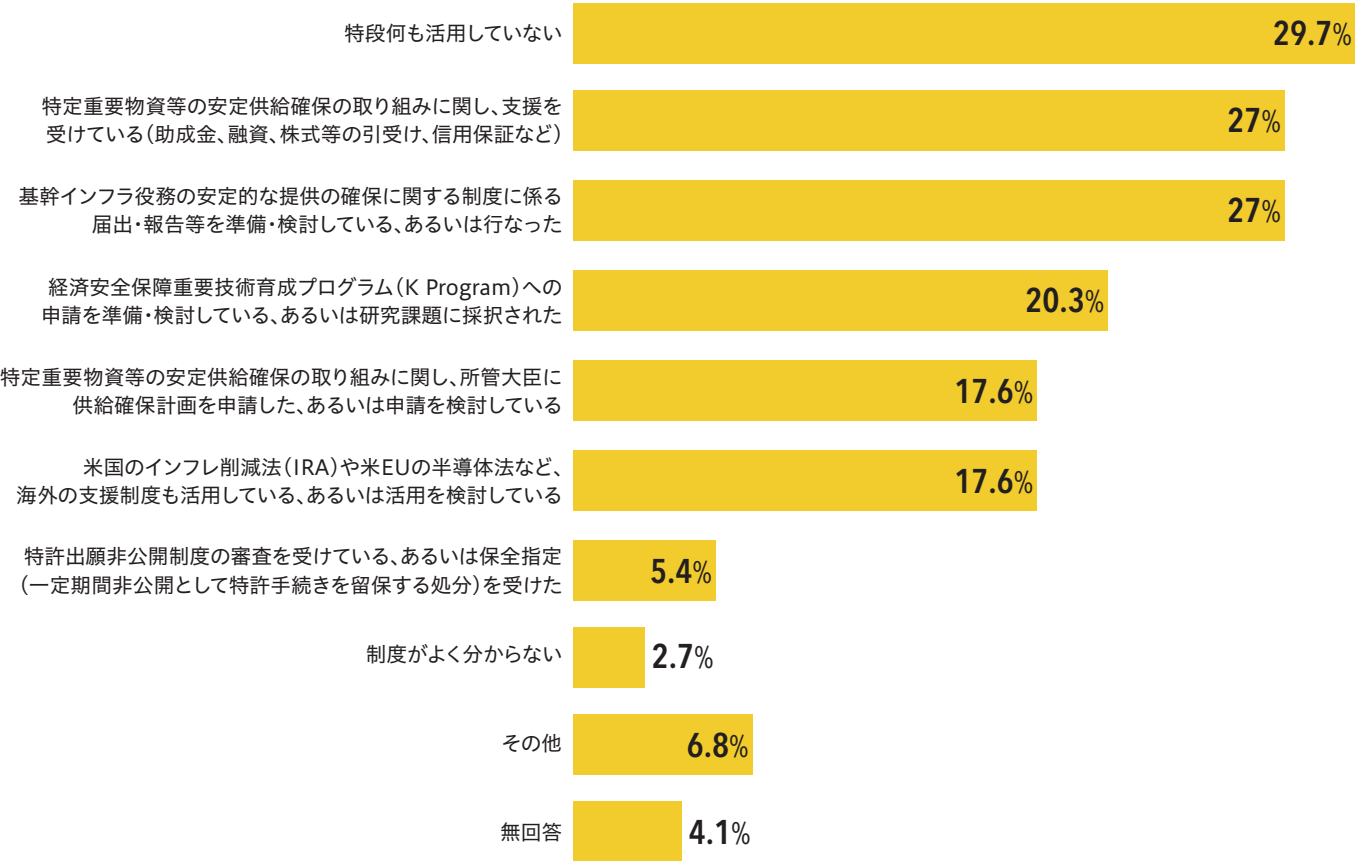
その他

- ①各国の経済安全保障政策の情報収集と分析、②サプライチェーンの強靱化のための仕組みづくり、③機微技術漏洩防止のための仕組みづくり、等。
- 全社的な要対応事項の確認、情報収集、推進法に関連する対応(パブコメ・当局折衝・施行後の体制整備等)。
- タスクフォースベースでの情報収集・報告体制の整備、基幹インフラ機能維持に関わる対応。
- 社外専門アドバイザーの選任、中国出張・出向者へのガイドライン作成。
- 既存の輸出管理体制の強化、社内機微技術の棚卸し。
- 関連規定の整備、取引先の事前チェック厳格化。
- サプライヤーDDの実施。
- 輸出管理システムの機能追加など。
- 基幹インフラ役務の安定的な提供の確保に係る対応。
- 特定社会基盤事業者指定されていることから、法や政省令、ならびに運用基準等に関して官公庁(NSS・国土交通省)や経済団体(経団連)から得た情報をもとに経営会議等において共有、及び必要な対応について準備を進めている。
- 全社リスクマネジメントプロセス・危機管理プロセス。
- サイバーセキュリティの強化。
- 他国の経済制裁に関する情報収集。
- 既存取引の見直し。
- 商品の不正転用防止 技術の組み込み、設計情報・来訪者の厳格な管理。
- システム開発拠点の移管。
- リスクマネジメント委員会の下で情報収集とリスクへの対応を検討している。
- 社内における情報共有の強化。
- 政府機関との連携。
- ビジネス案件毎に個別検討、社内勉強会実施等。
- 問題発生時に関係部署が連携して対応する体制の整備。
- 状況に応じて関連部署で対応。

5

経済安全保障推進法に基づく支援策を貴社はどのように活用していますか。
(複数選択可)

[74件の回答]

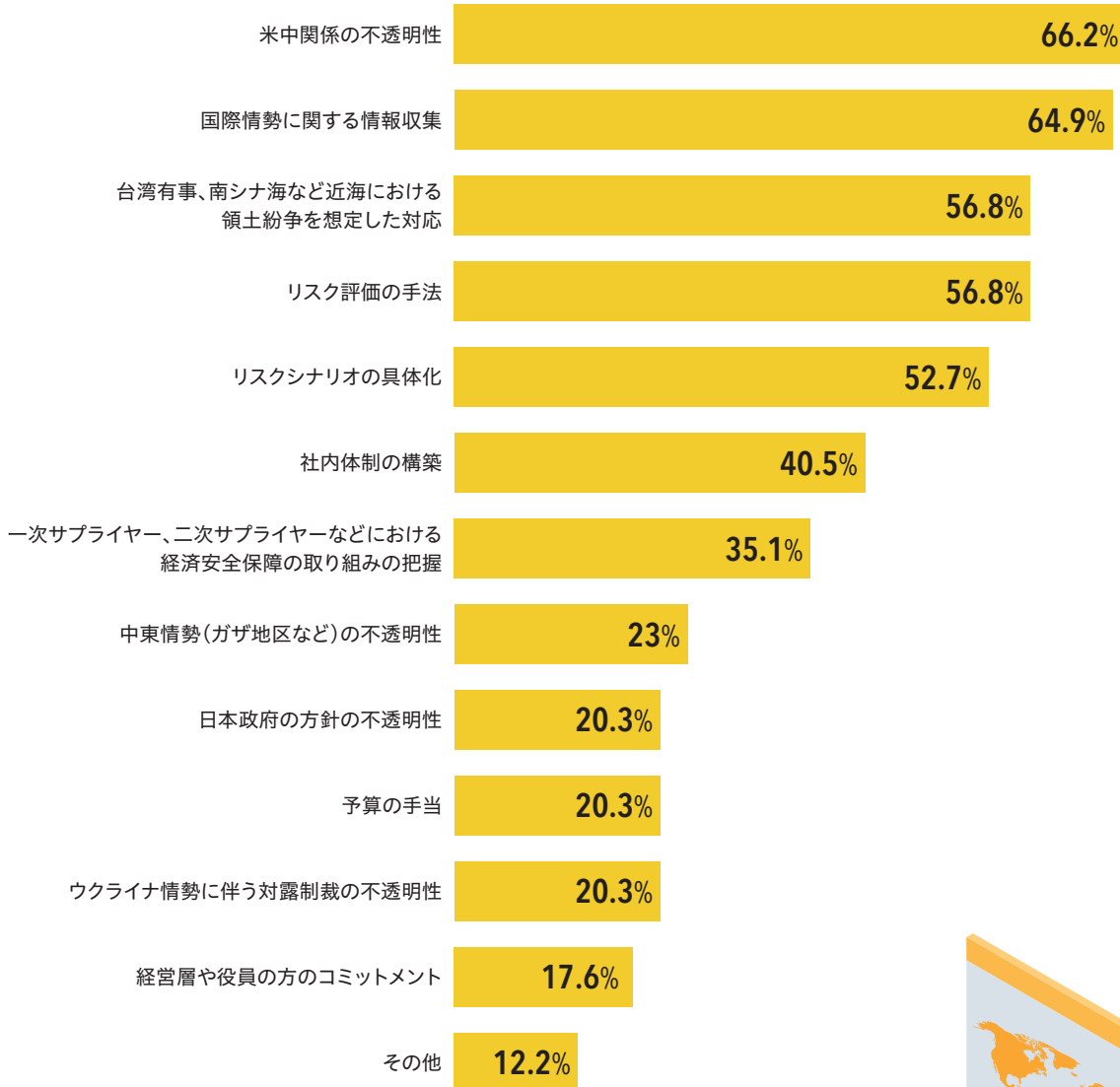


- その他
- サプライチェーン補助金を受ける大学の産学連携プログラムへの参加。
 - 技術流出防止についての事前相談を活用。
 - 今後必要に応じて検討。
 - 現時点で支援の対象に該当する事項なし。

6

経済安全保障への取り組みを行うにあたり、一番の課題は何ですか。
当てはまるもの全てをお選びください。(複数選択可)

[74件の回答]



その他

- 一部地域に集中している原材料・装置供給源の代替確保が困難。
- インフラ規制の予見可能性、規制対象範囲の限定。規制に適合させるために(コストが廉価な)特定国企業からの調達を避けるなどした結果、調達コストが増加した場合に、政府に補助や補填を求めることはできないか。
- 全体的な経済インテリジェンス、レピュテーションリスクの判断。
- 各国・地域で相容れない法律・ルールへのコンプライアンスを求められること。
- リスクの評価、対応リソースの確保。
- サプライチェーンリスク精査、専門人材確保、取引先の協力や理解。
- セキュリティクリアランス対応体制と制度設計。
- インテリジェンス機能の強化。
- グローバルビジネスにおける利害関係の調整。

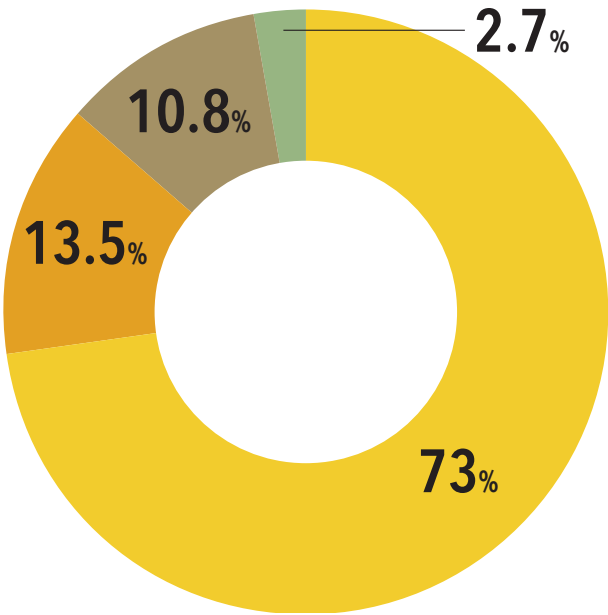


7

現在、米中対立の影響は、貴社の事業に何らかの形で出ていますか。

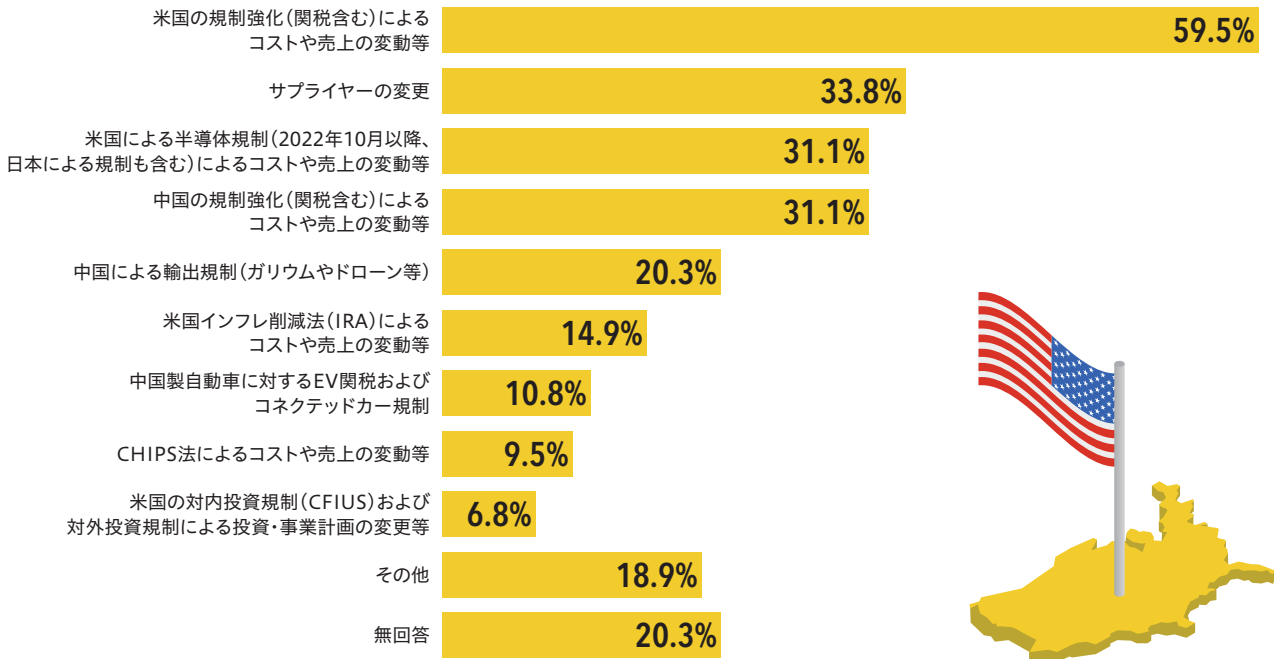
[74件の回答]

- 影響が出ている
- どちらとも言えない
- 出ていない
- 無回答



「影響が出ている」場合は、具体的に何ですか。「影響が出ていない」場合には、今後想定される影響はありますか。当てはまるもの全てをお選びください。

[74件の回答]



- その他
- 当社顧客の活動縮小に伴う売り上げ減。
 - 生産体制の変更。
 - 一部品目の生産拠点の移管。
 - サプライチェーンの分散。
 - エンティティリストによる商取引の制限。
 - エンティティリスト対応。
 - 各種制裁対応。
 - 中国の反スパイ法、国家情報法の影響など。

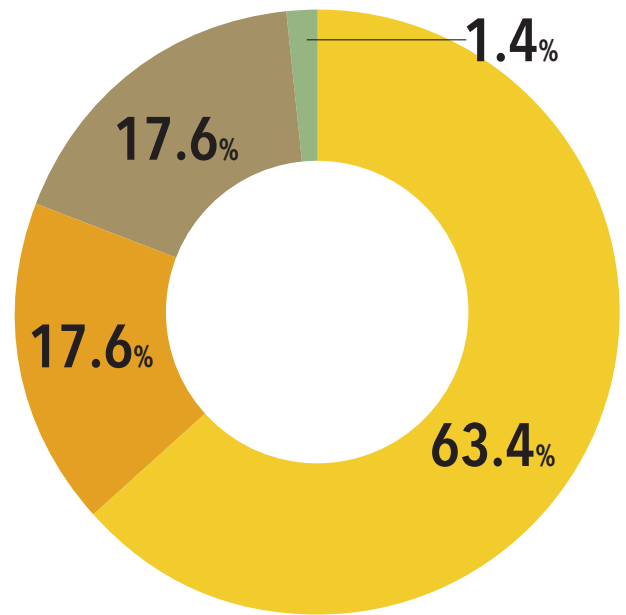
- 日中ならびに日米路線の航空需要は堅調だが、中長期的には米中対立によるグローバル経済の停滞が航空需要の低減につながるという間接的影響も懸念される。
- ウイグル強制労働防止法(UFLPA)対応。
- 投資等の新規事業開拓への障害。
- 情報管理態勢の強化、業務委託先企業の事前審査強化。
- 海外投資家資金の日本への流入増加。
- 金融市場の変動。

8

これまでに貴社の事業が、何らかの形で米中どちらかを選ばなければならないという、米中対立の板挟みになったことはありますか。

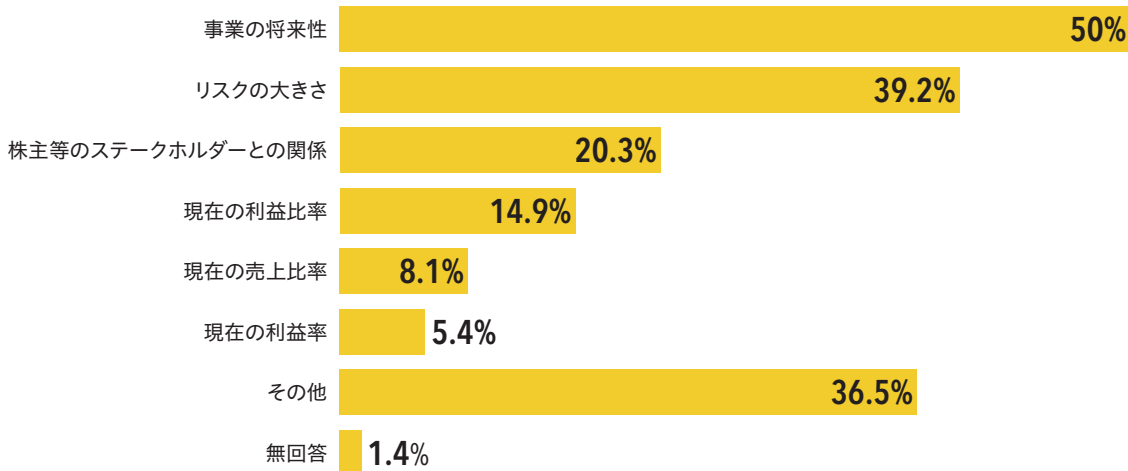
[74件の回答]

- ない
- ある
- どちらとも言えない
- 無回答



米国事業か中国事業かを選ばなければならないと仮定した場合、その選択のための意思決定の判断軸は何ですか。

[74件の回答]



その他

- 原材料の多くは中国、製造機器の多くは米国依存の為、二者択一は不可能である。
- ともに重要な市場であり、どちらかを選ぶということは考えにくい。
- どちらかを選択するという状況は想定していない。
- 中国事業は米国事業と比肩できないほどの大きさであり、選択肢が無い。
- 我が国と共通の民主主義的な価値観を有するかなどにより判断。
- 米中対立の状況、弊社製品・サービスの品質。
- カントリーリスクの大きさ。
- 財務的な判断ではなく、地政学的要因（法規制や政府の方針など）によって判断。
- リスクを踏まえた上での事業の継続性と収益性。
- 売上高や利益に加え、政府方針も考慮し、総合的に判断。
- 一つの判断軸ではなく様々な要素を踏まえ総合的に判断。
- お客様への影響、我が国の国益を勘案した上での事業の将来性。
- 企業目的などの経営理念。
- レピュテーション。
- 法令遵守。
- 政府方針との整合性。(2)
- 案件の内容、対象となる顧客等により判断基準が異なる。
- 案件ごとに状況が異なるため個別判断。
- その時点の状況に応じて判断。
- 上記を含む多角的な視点。
- 総合的判断。(2)
- 研究機関なので仮定がなじまない。
- 特になし。

9

ロシアによるウクライナ侵攻とこれに伴う対露制裁により、貴社の事業に何らかの形で影響が出ていますか。

[74件の回答]

- 影響が出ている

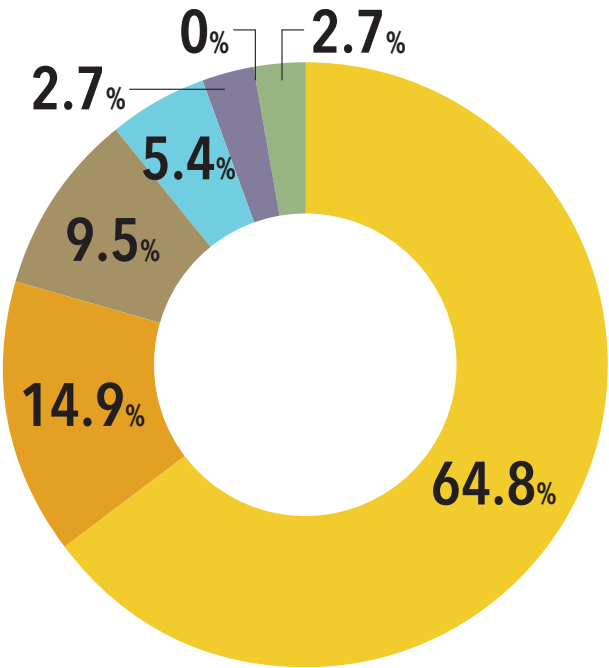
● 当初影響が出たが、緩和した

● 出していない

● どちらとも言えない
- 影響が出ており、増加した

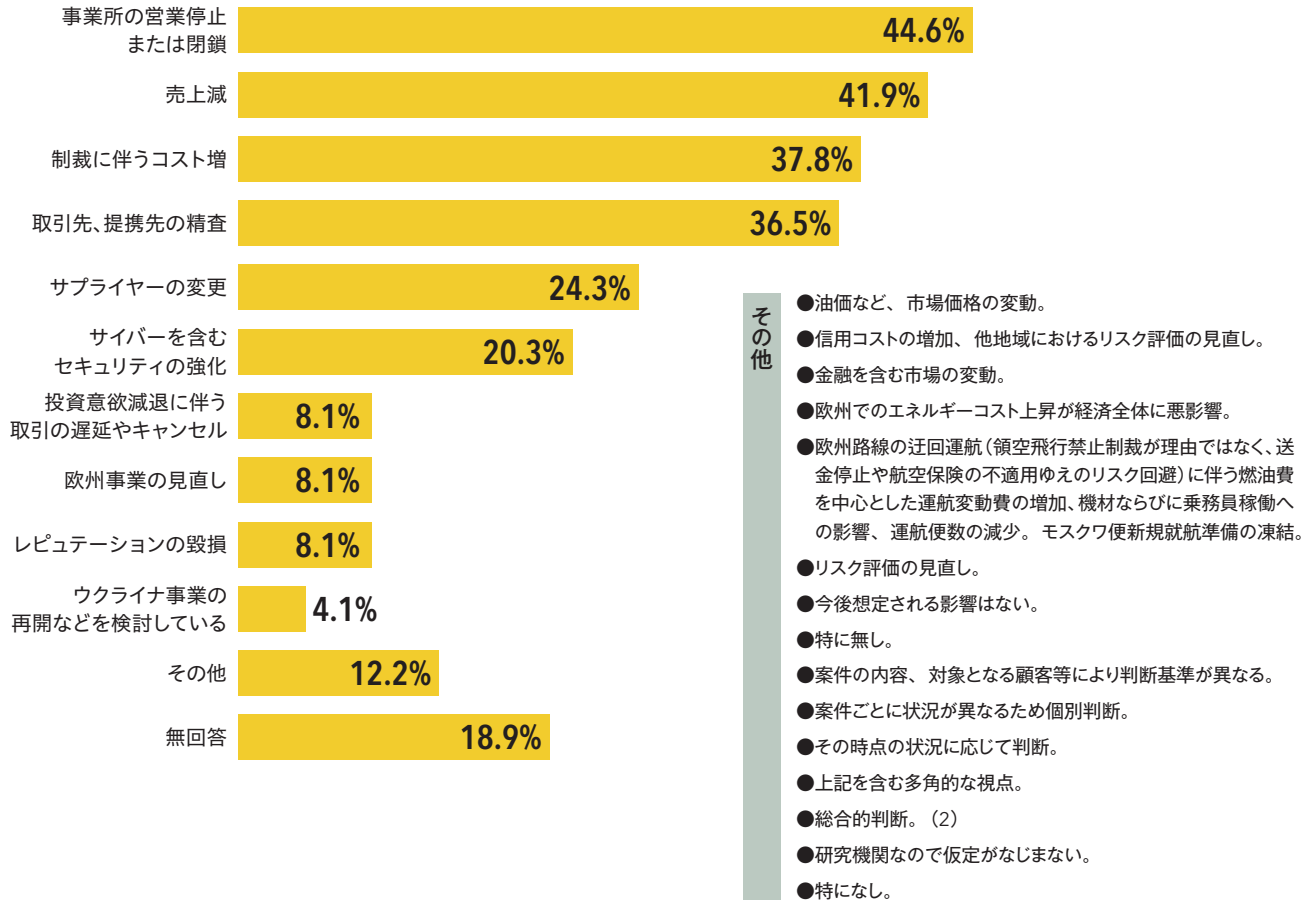
● 出していないが今後出る可能性がある

● 無回答



「影響が出ている」場合は、具体的に何ですか。
「影響が出ていない」場合には、今後想定される影響はありますか。
当てはまるもの全てをお選びください。(複数選択可)

[74件の回答]



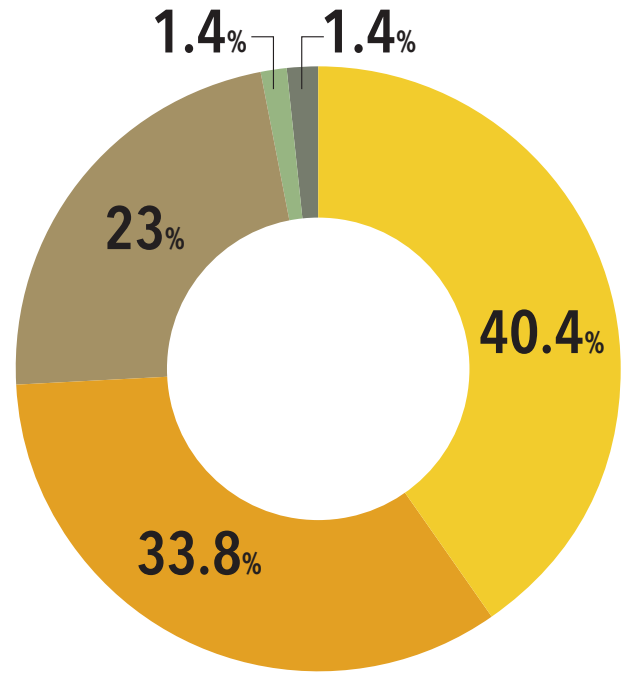
10

ガザ地区をめぐる紛争など中東情勢の悪化により、貴社の事業に何らかの影響が出ていますか。
[74件の回答]

- 出ていない
- 影響が出ている
- どちらとも言えない
- その他
- 無回答

その他

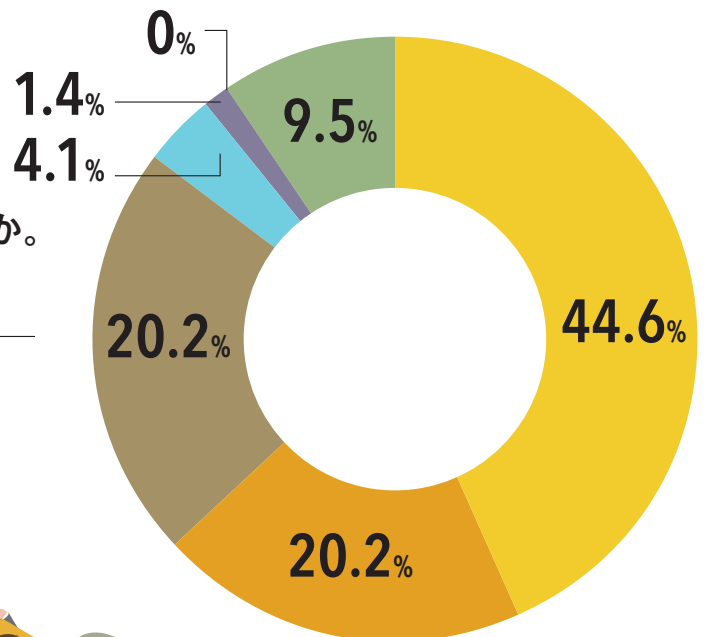
初就航する中東のインスラブール線について、中東情勢も踏まえながら需要分析を慎重に行い、今後の事業計画について検討している。



11

貴社における経済安全保障に関連する対応コストにより、全体費用はどの程度増加していますか。
[74件の回答]

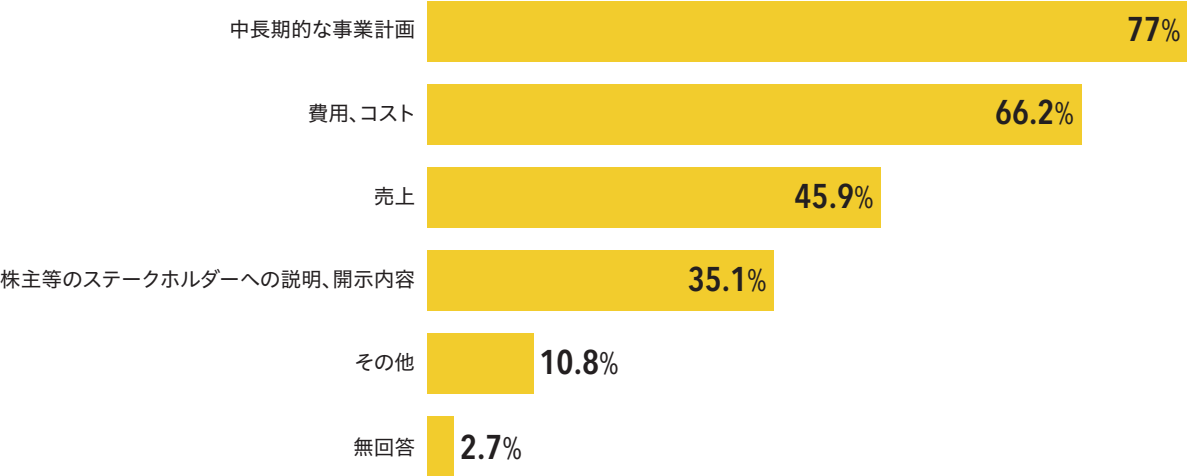
- 5%未満の増加
- 全く増加していない
- 把握していない
- 10%以上の増加
- 5%以上10%未満の増加
- 減少した
- 無回答



12

経済安全保障への対応を進めるなかで、
貴社の事業において影響を受けることが予想される事項は何ですか。
当てはまるもの全てをお選びください。

[74件の回答]



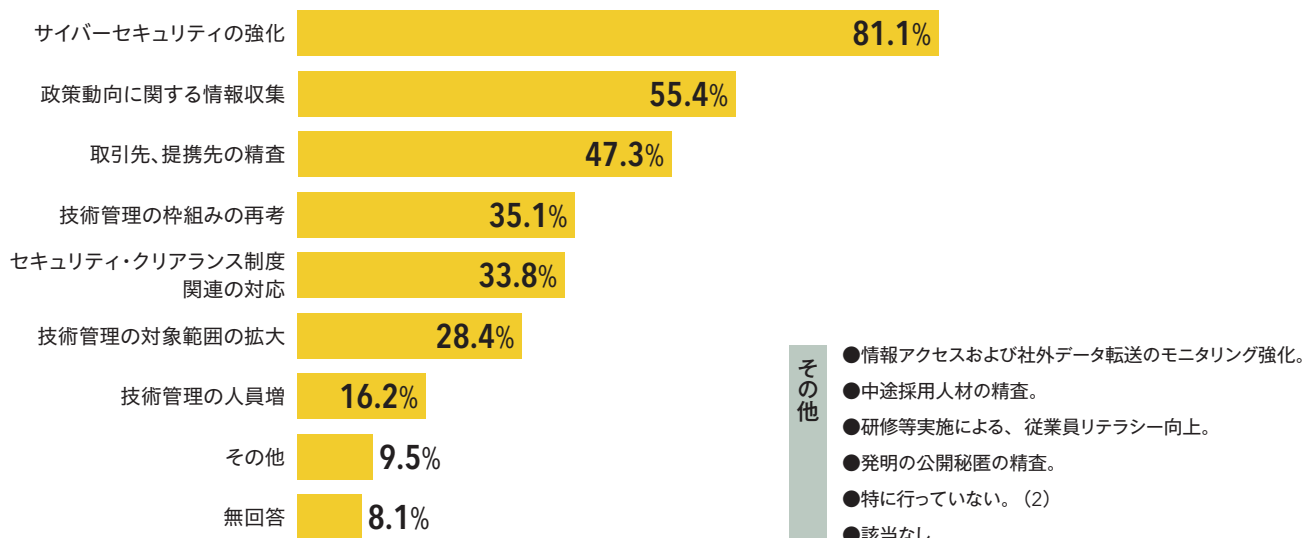
- その他
- 中国企業への投資意欲の減退や投資制限、中国企業からのデータ取得の制限、中国との間の送金制限。
 - 特定社会基盤事業者としての規制を受けることで、事業遂行に必要な機器やシステムの円滑な運用が阻害される可能性がある。重要物資の輸送、特に半導体製造装置や航空機／船舶などのエンジンや主用部品等、サプライチェーンの強靱化でも焦点となっている物品輸送で担う部分が大いこと、また、医薬品、再生医療など人命に関わる貨物の輸送、農水省が強化している農水産品の輸出強化などに与える影響も大きい。
 - 中国事業が継続できないほどの事業リスクが高まる場合、非常に厳しい選択を強いられる為、全社に与える影響が極めて大きい。
 - 重要インフラの保守・開発に係る制約。
 - お客様への影響、規制リスク、制裁リスク、人的資源制約等。
 - 投資先(候補先を含む)企業の開示内容。



13

技術管理、輸出管理に加え、技術漏洩防止のための取り組みをしている場合、それは何ですか？（複数選択可）

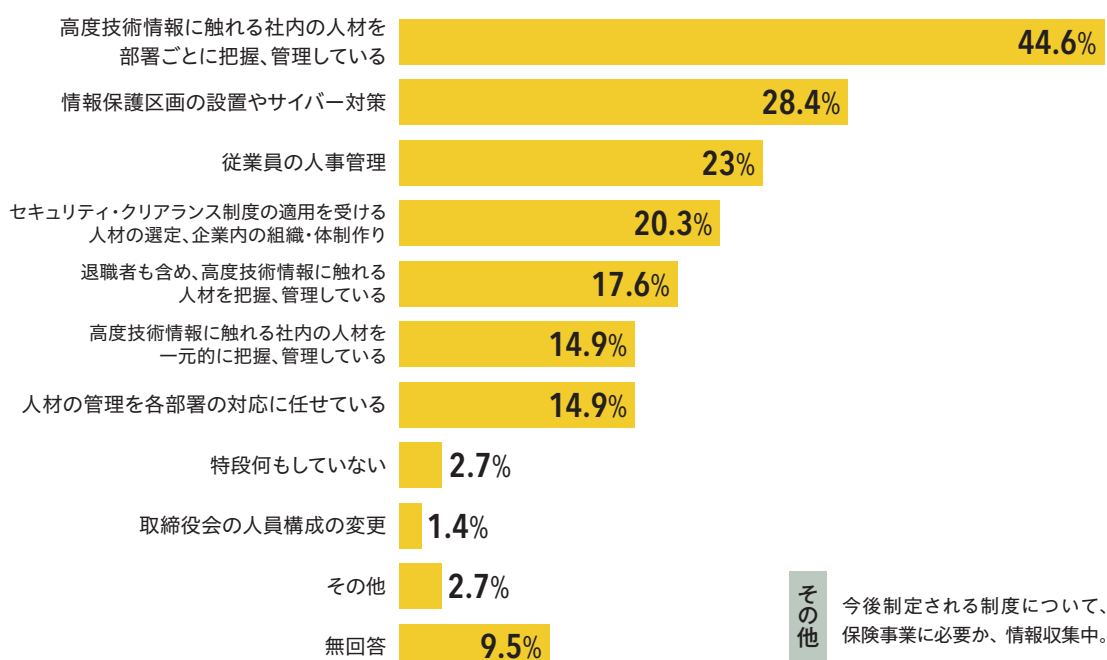
[74件の回答]



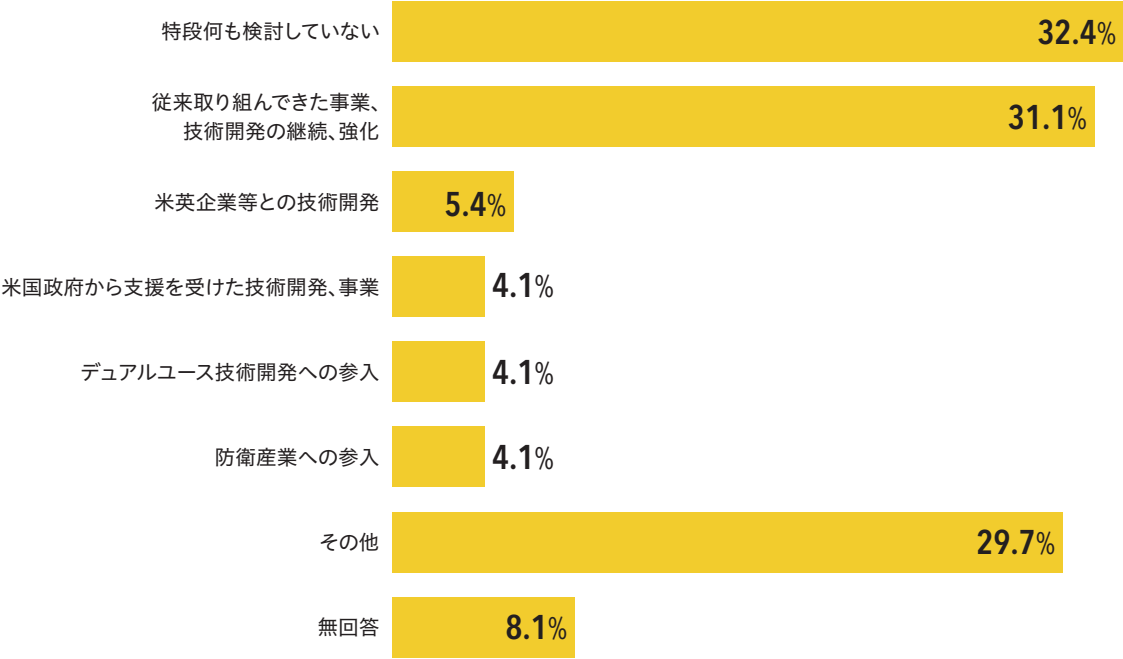
14

高度技術情報に触れる人材の管理方法 (営業秘密として管理、情報に触れる従業員の限定・管理など)として、 当てはまるものを全てお答えください。(複数選択可)

[74件の回答]



セキュリティ・クリアランス制度をどのように活用する予定か、
当てはまるものを全てお答えください。(複数選択可)
[74件の回答]



その他

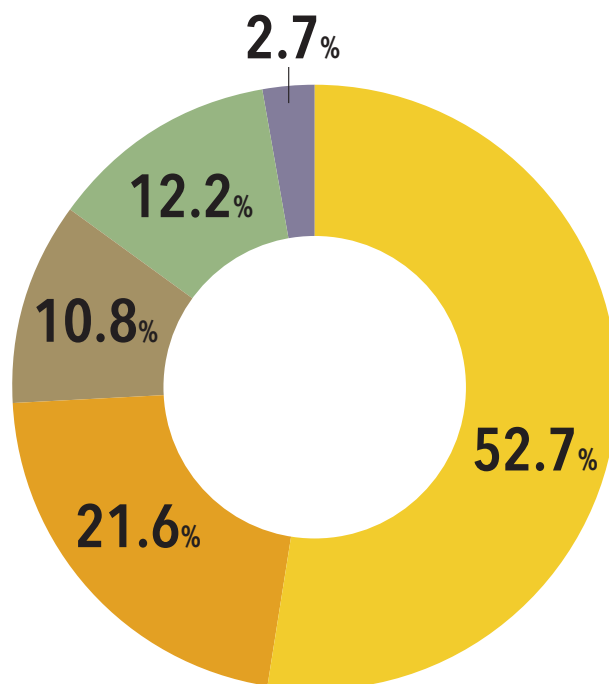
- サイバーセキュリティ強化、サプライチェーン情報を活かした調査/与信力の強化等。
 - 航空会社は経済安全保障の特定インフラに指定、台湾等の有事の際は航空はサイバー攻撃のターゲットになりやすこと、政府専用機を支援していることなど踏まえ、今後、監督官庁の国土交通省から当制度取得の指示があった場合は対応できる、社内の体制を構築している。
 - サイバーセキュリティ関連の脅威情報の受け取り等。
 - サイバーセキュリティ対策の強化。(3)
 - 高度技術情報が関係する機器や工事等の損害保険引受業務。
 - 重要経済安保情報の保護・活用。
 - 政府の情報指定による。
 - 政府から提供される情報による。
 - 省庁、シンクタンク、企業などから情報収集を実施中。
 - 政府との情報連携。
 - 海外機関との連携で必要が生じた際。
 - 制度動向を注視し適宜対応する予定。
 - どのような情報にアクセスできるかによる。
 - 弊社事業における必要性を精査している段階。
 - 活用の方法・効果を検証中。
- 現在、確認、検討を進めている。
 - 今後、必要に応じて検討する。
 - 商社であり、機微な技術情報を受領することを想定していない。
 - 現時点で制度に関与することは想定していない。
 - 活用予定はない。



15

米国や中国の経済制裁の域外適用、
二次制裁等を想定した
コンプライアンス体制は整っていますか。
[74件の回答]

- 整っている
- まだ整っていないが現在整備中である
- 新たに整備する予定はない
- その他
- 無回答

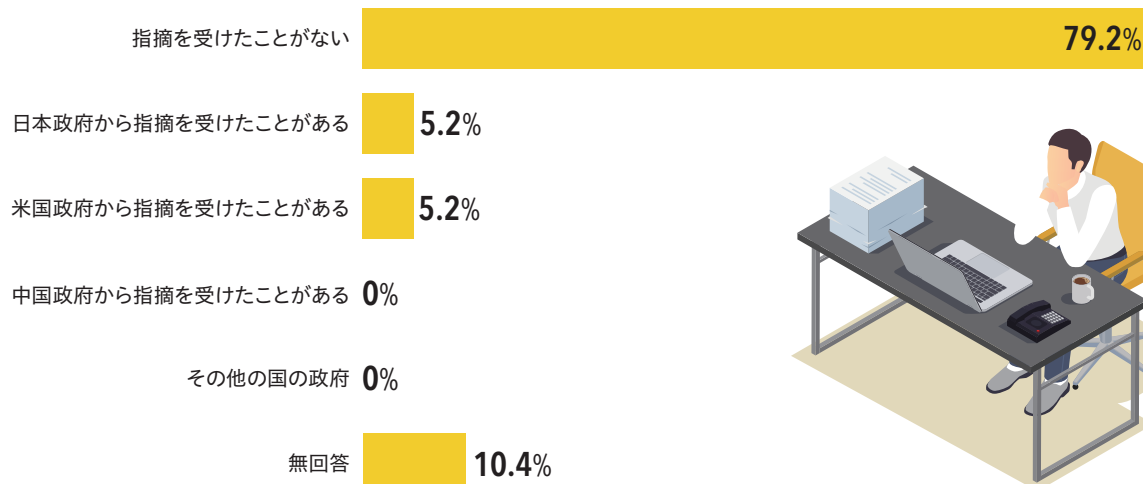


その他

- 米国は対応済、中国は域外適用の運用が不透明なため判断できない。
- 米国法については整っている。中国は域外適用の運用が不透明なため、明らかになったら整備する。
- 米国の経済制裁の域外適用を想定したコンプライアンス体制は整備済であるが、中国の経済制裁の域外適用に関しては整備中。
- 中国による制裁の域外適用に対してその取扱いは今未整備。
- 具体的に弊社への影響が認識されれば体制を整える。
- 規制強化に応じたリソースの確保を検討している。
- 必要に応じて検討予定。
- 検討中。
- 情報開示を控えていただきたい。

16

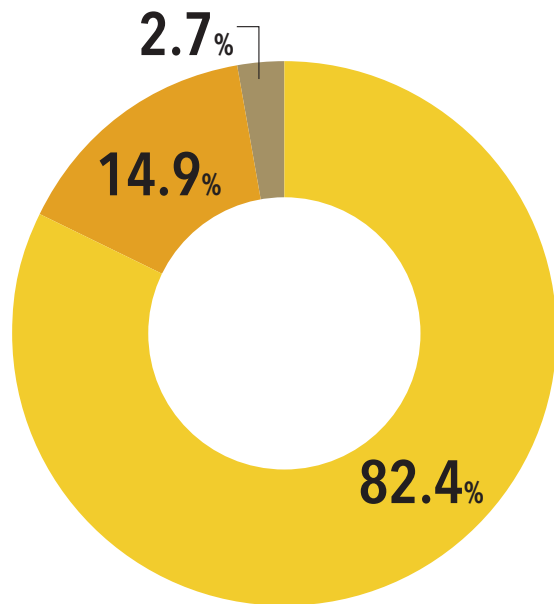
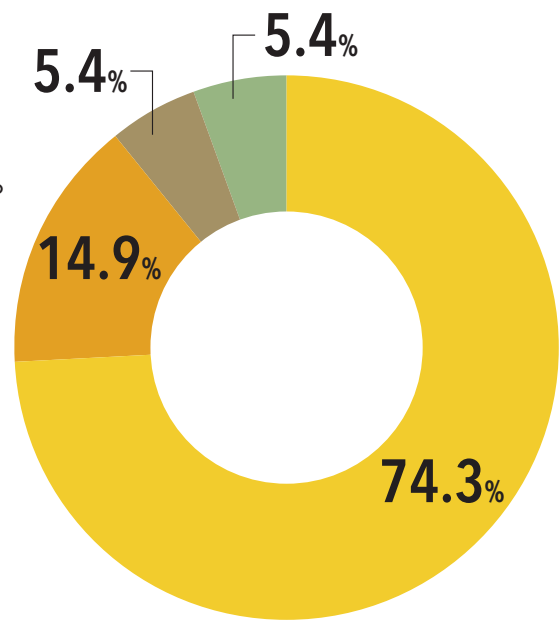
過去に、日本、米国や中国政府、もしくは他国の政府から輸出入や
制裁企業との取引などで指摘を受けたことはありますか。
(既に過年度において「ある」とご回答いただいた場合は回答不要です。)
[74件の回答]



17

貴社の事業において課徴金や取引停止、
輸出入停止措置を受けたことはありますか。
(既に過年度において「ある」と
ご回答いただいた場合は回答不要です。)
[74件の回答]

- これまでになく、今後も特に想定されない
- これまでになかったが、将来的に想定される
- 受けたことがある
- 無回答



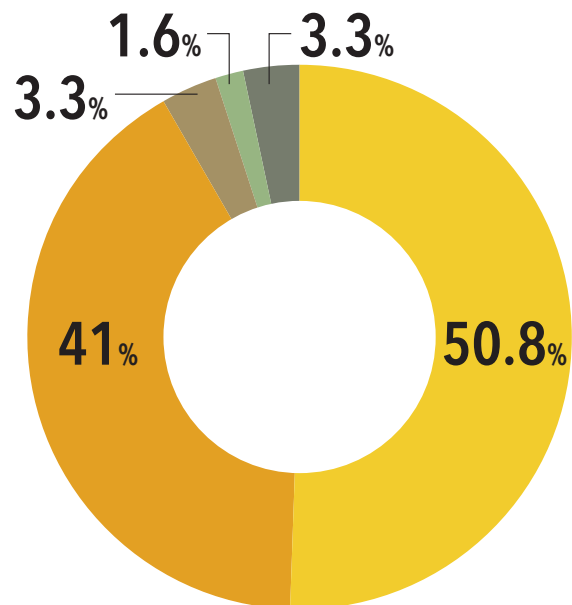
18

中国で事業を展開していますか。
[74件の回答]

- 展開している
- していない
- 無回答

売上に占める
中国の比率はどの程度ですか。
[74件の回答]

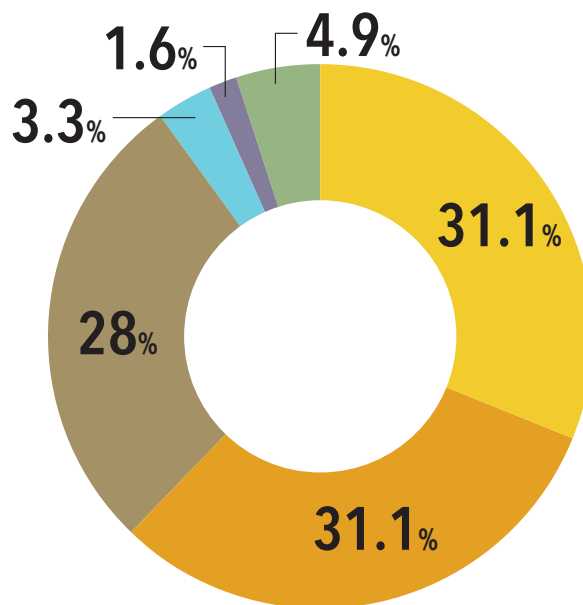
- 1割未満
- 1-3割未満
- 3-5割未満
- 5割以上
- 無回答



また、生産も行っている場合には
その比率はどの程度ですか。

[61件の回答]

- 生産を行っていない ● 3-5割未満
- 1割未満 ● 5割以上
- 1-3割未満 ● 無回答

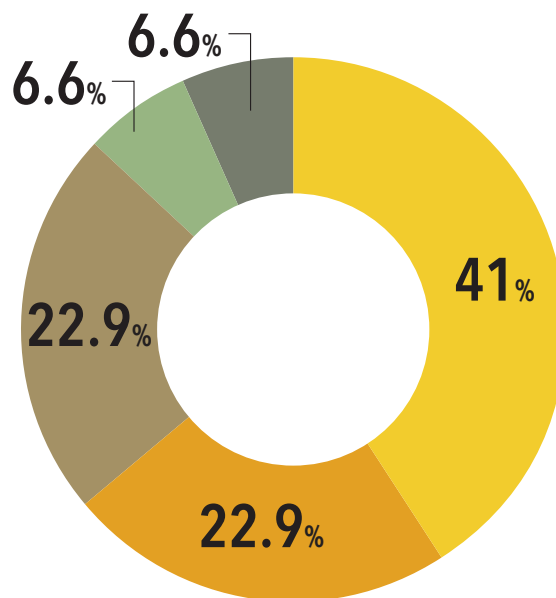


19

今後、中国の売上比率を変える中
長期目標はありますか。

[61件の回答]

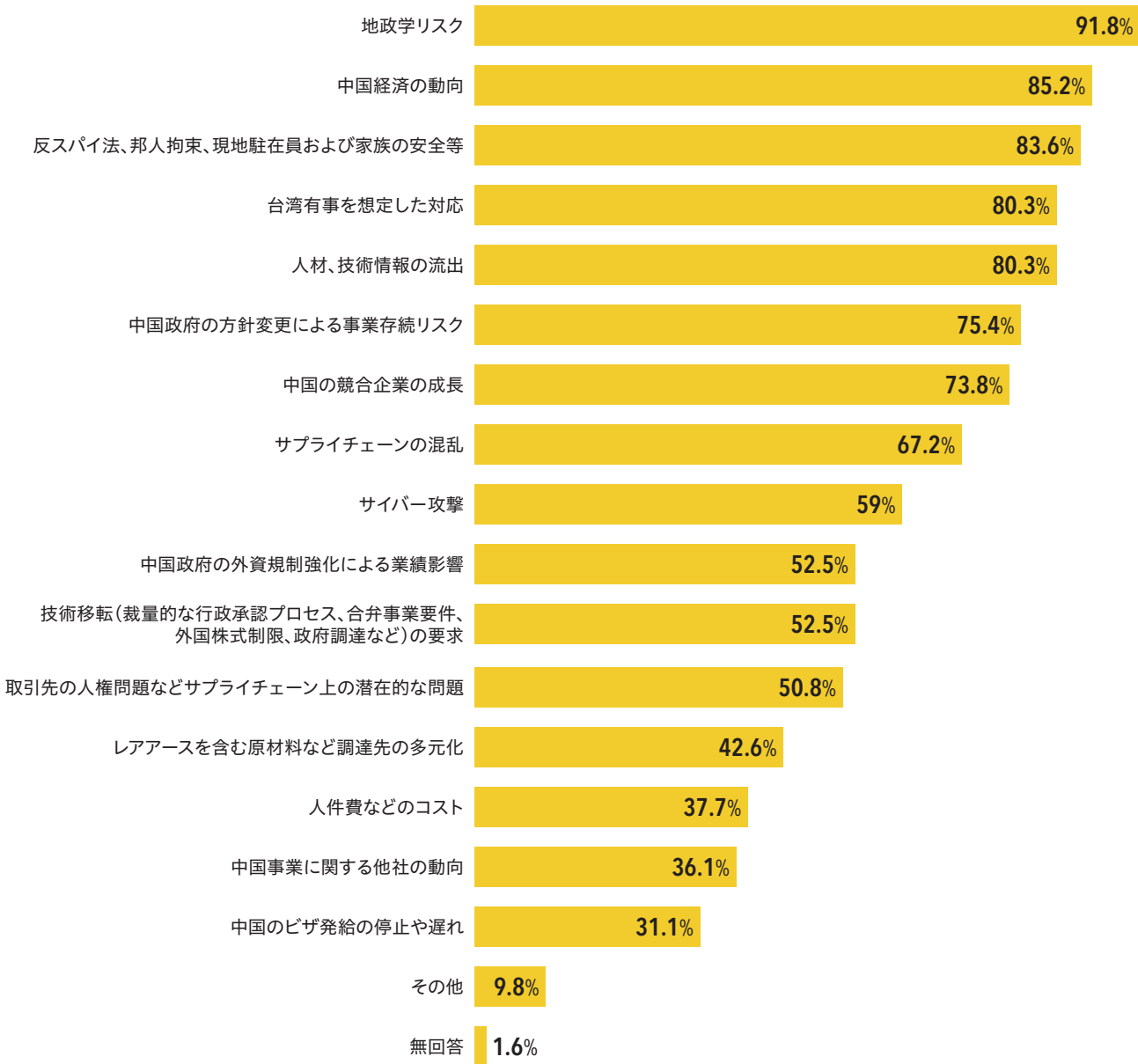
- 特にない ● 減らす目標がある
- 増やす目標がある ● 無回答
- 現状維持



20

中国事業を展開する上で留意する事項は何ですか。
当てはまるもの全てをお選びください。(複数選択可)

[61件の回答]



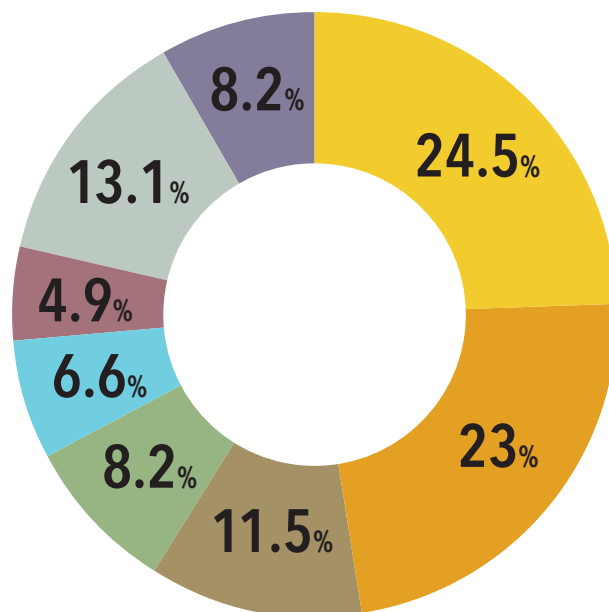
その他

- 日米の輸出規制法令強化。
- 重要技術流出防止。
- 政府調達分野の国産品標準及び実施政策と、その影響範囲の拡大。
- 中国企業が冒認出願した実用新案権・特許権等の知的財産権等が障害となること。
- 商品の軍事流用。

貴社における、台湾有事を想定した対応の状況をお答えください。

[61件の回答]

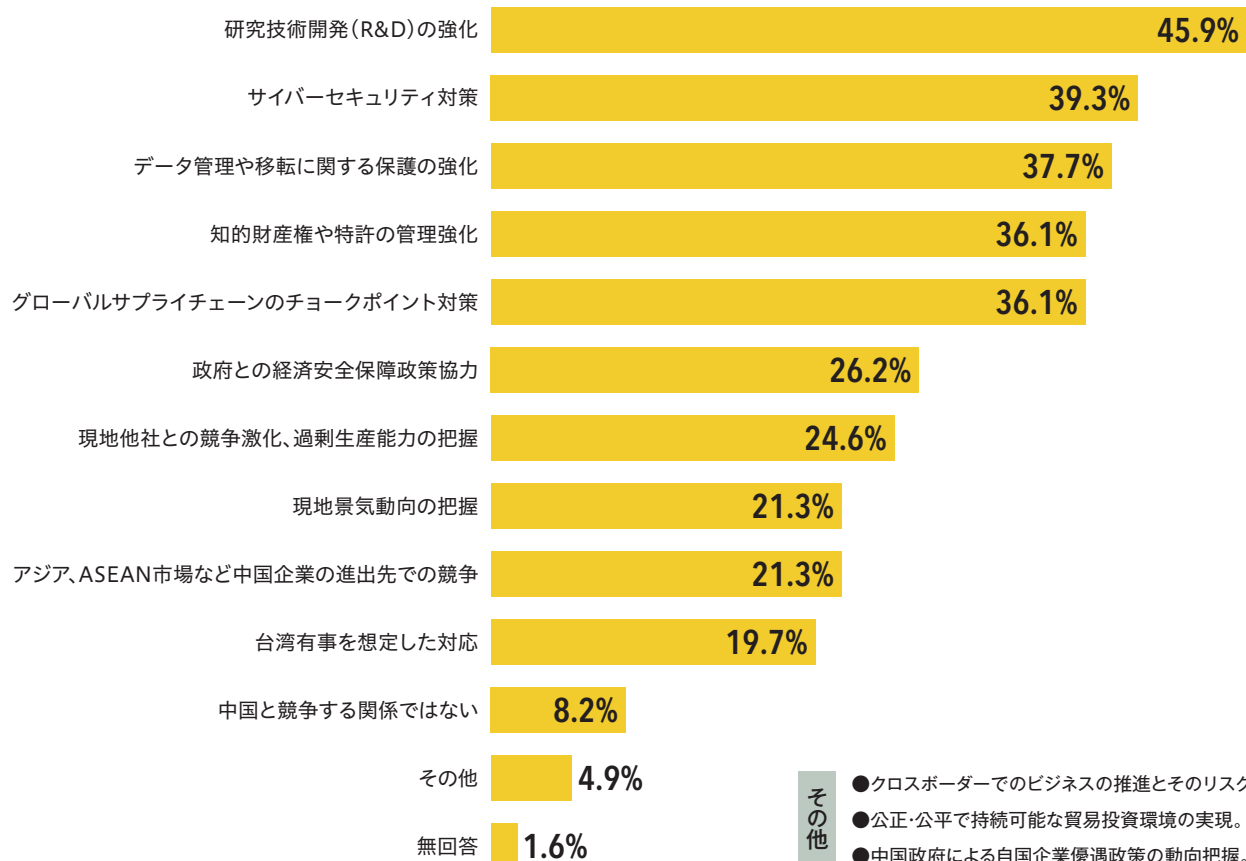
- シミュレーションを終えて、対応計画を準備している
- 台湾有事のシミュレーションを計画している
- シミュレーションを行う予定はない
- シミュレーションを終え、対応計画に沿った準備が整っている
- シミュレーションを複数行い、対応計画に沿った準備が全社的に整っている
- シミュレーションを複数行い、従来の対応計画を見直した
- その他
- 無回答



21

中国（の企業）と競争していくために何を一番心掛けていますか。

[61件の回答]

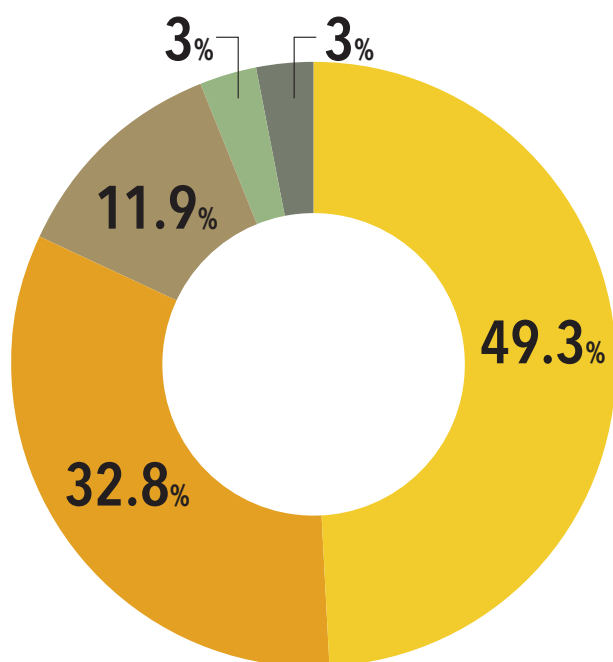
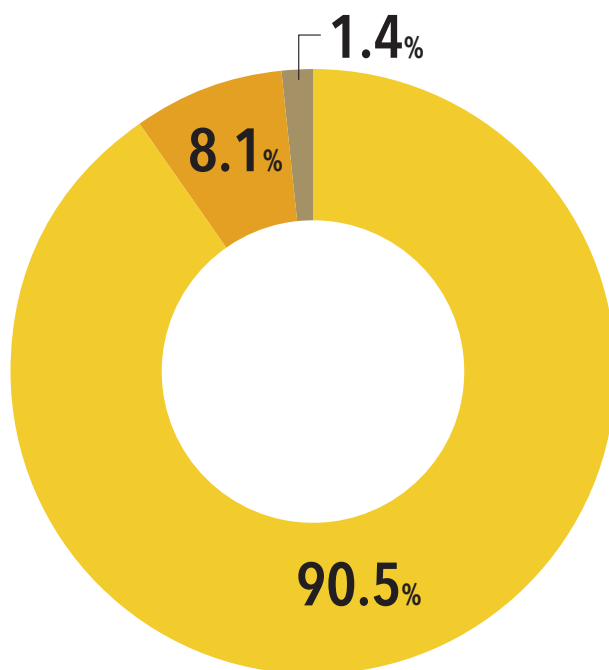


22

米国で事業を展開していますか。

[74件の回答]

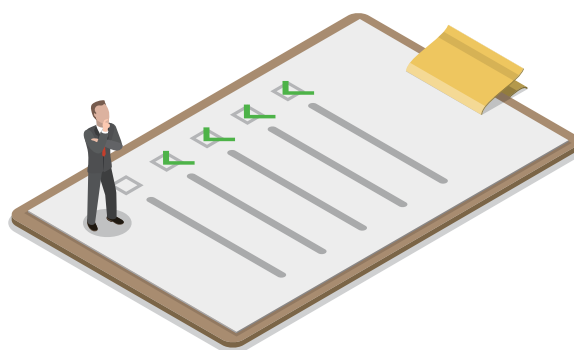
- 展開している
- していない
- 無回答



売上に占める
米国の比率はどの程度ですか。

[67件の回答]

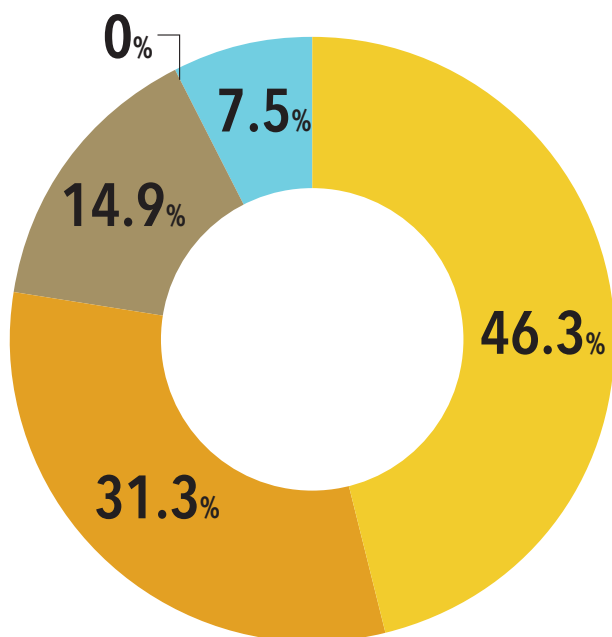
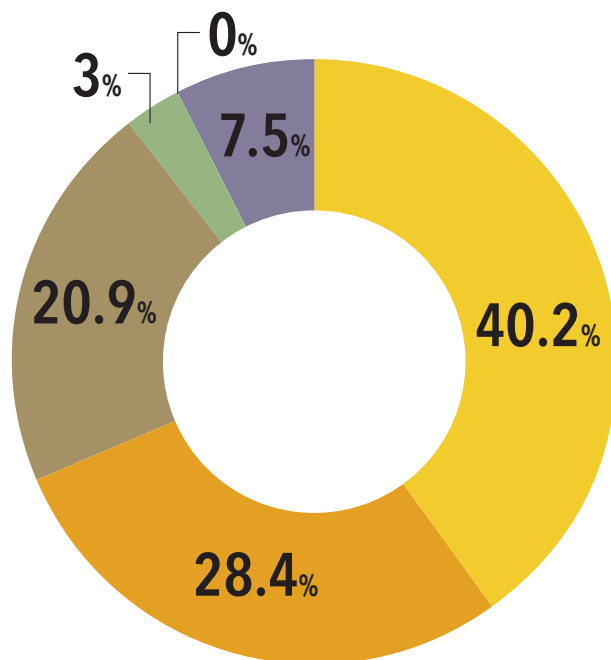
- 1-3割未満
- 1割未満
- 3-5割未満
- 5割以上
- 無回答



また、生産も行っている場合には
その比率はどの程度ですか。

[67件の回答]

- 1割未満 ● 3-5割未満
- 生産を行っていない ● 5割以上
- 1-3割未満 ● 無回答



23

今後、米国の売上比率を変える中
長期目標はありますか。

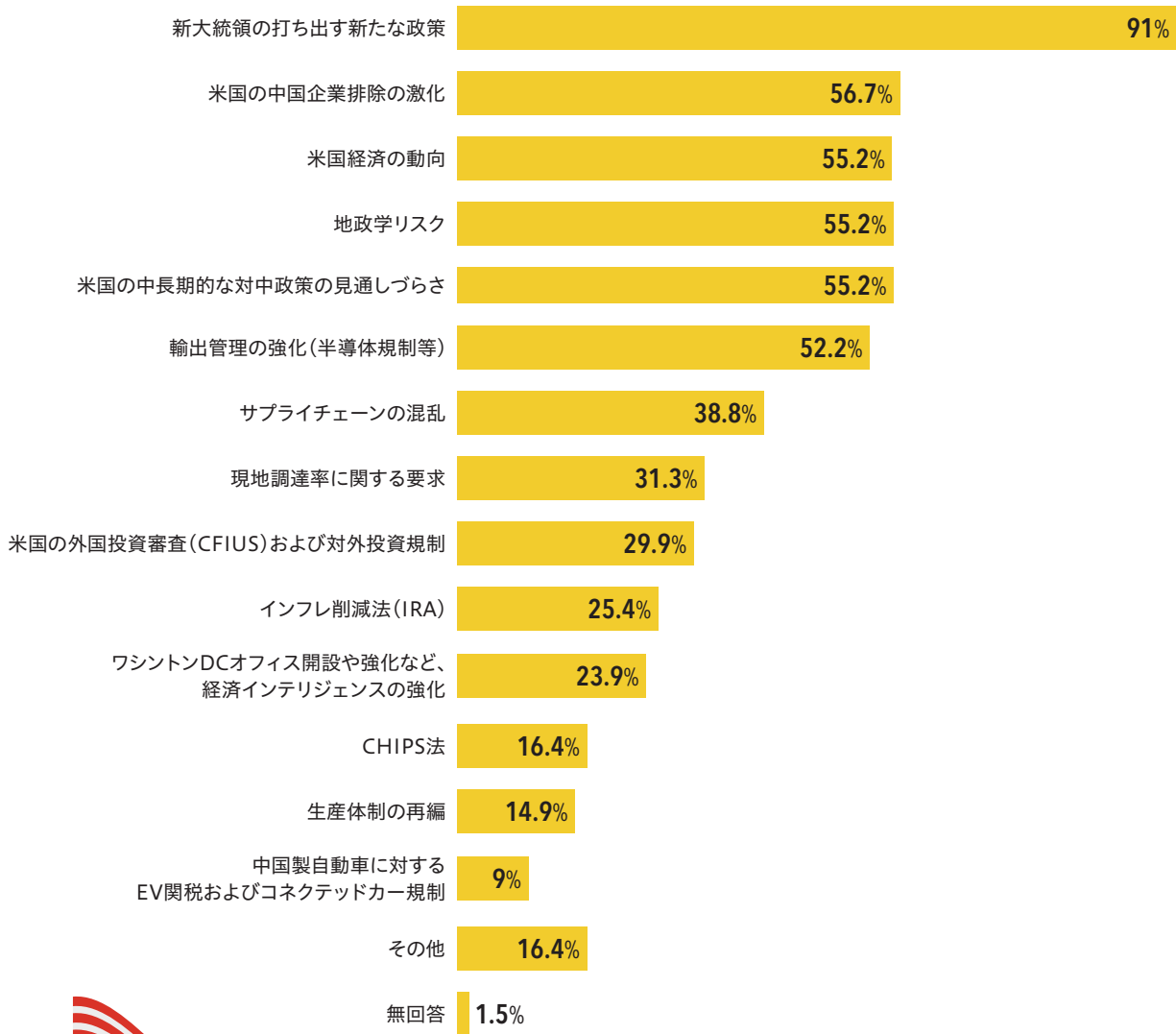
[67件の回答]

- 増やす目標がある ● 減らす目標がある
- 特にない ● 無回答
- 現状維持

24

米国事業を展開する上で留意する事項は何ですか。
当てはまるもの全てをお選びください。(複数選択可)

[67件の回答]



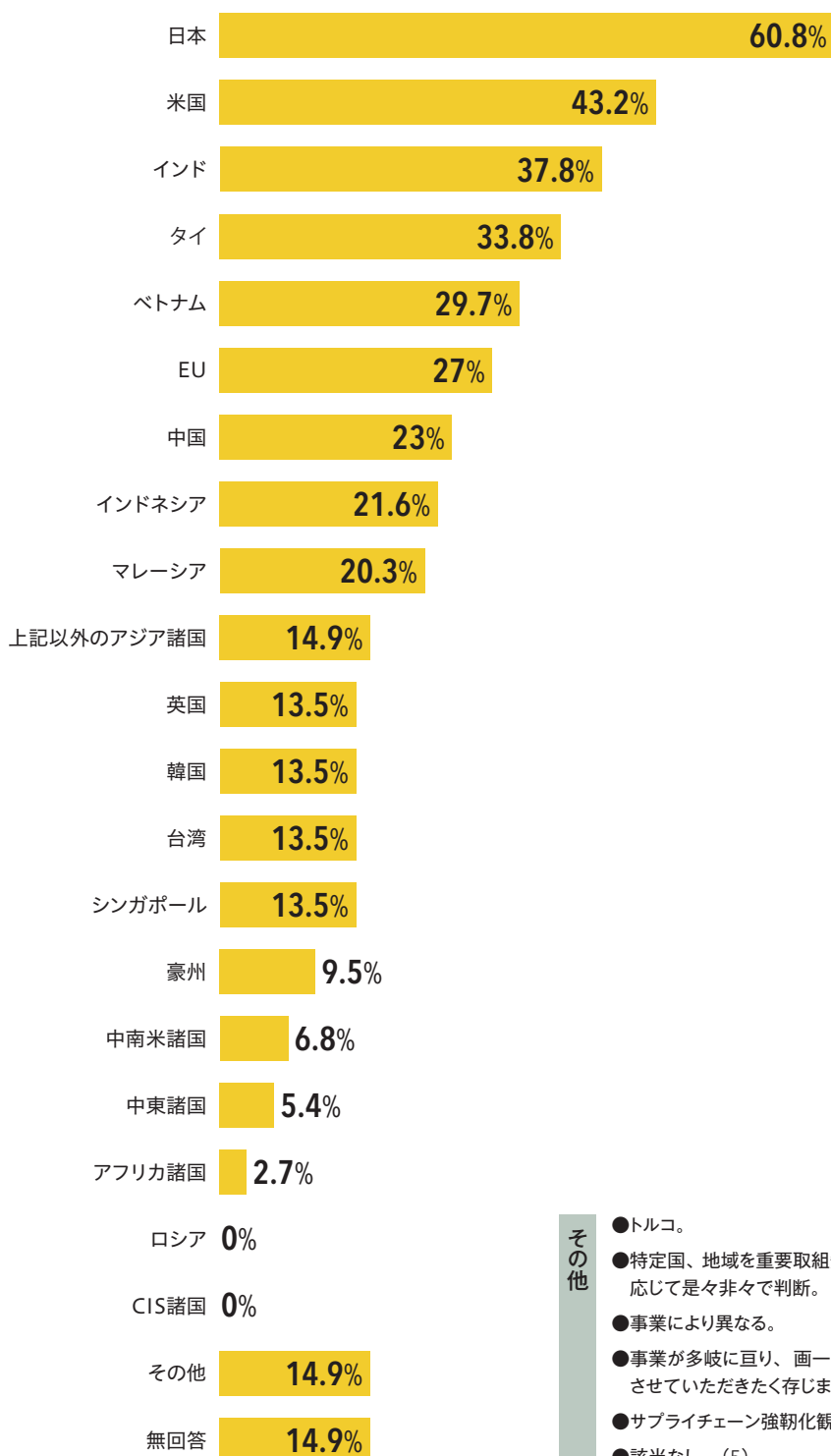
その他

- USS事案に代表される法的予見可能性の極端な低下。
- 米国内規制動向。
- ウイグル強制労働防止法(UFLPA)対応。(2)
- 米国政府調達、ITARなどへの対応。
- お客様への影響、人権問題等に関する中国・欧米間の板挟み。
- ソーシャルインフレ:賠償金額の高騰化。
- 金融市場の変動。
- 規制対応等。
- ビザの発給削減・遅延に伴う人財移動・投資への影響。
- 特になし。

25

サプライヤーの変更や多元化、販売先の変更や多元化、生産拠点移管、投資計画の変更を行う先として重視している国や地域を選択してください。
(複数選択可)

[74件の回答]

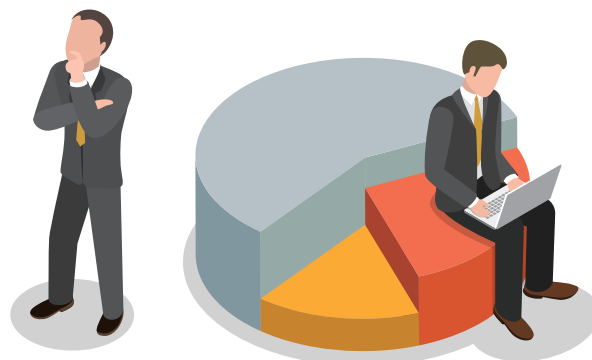
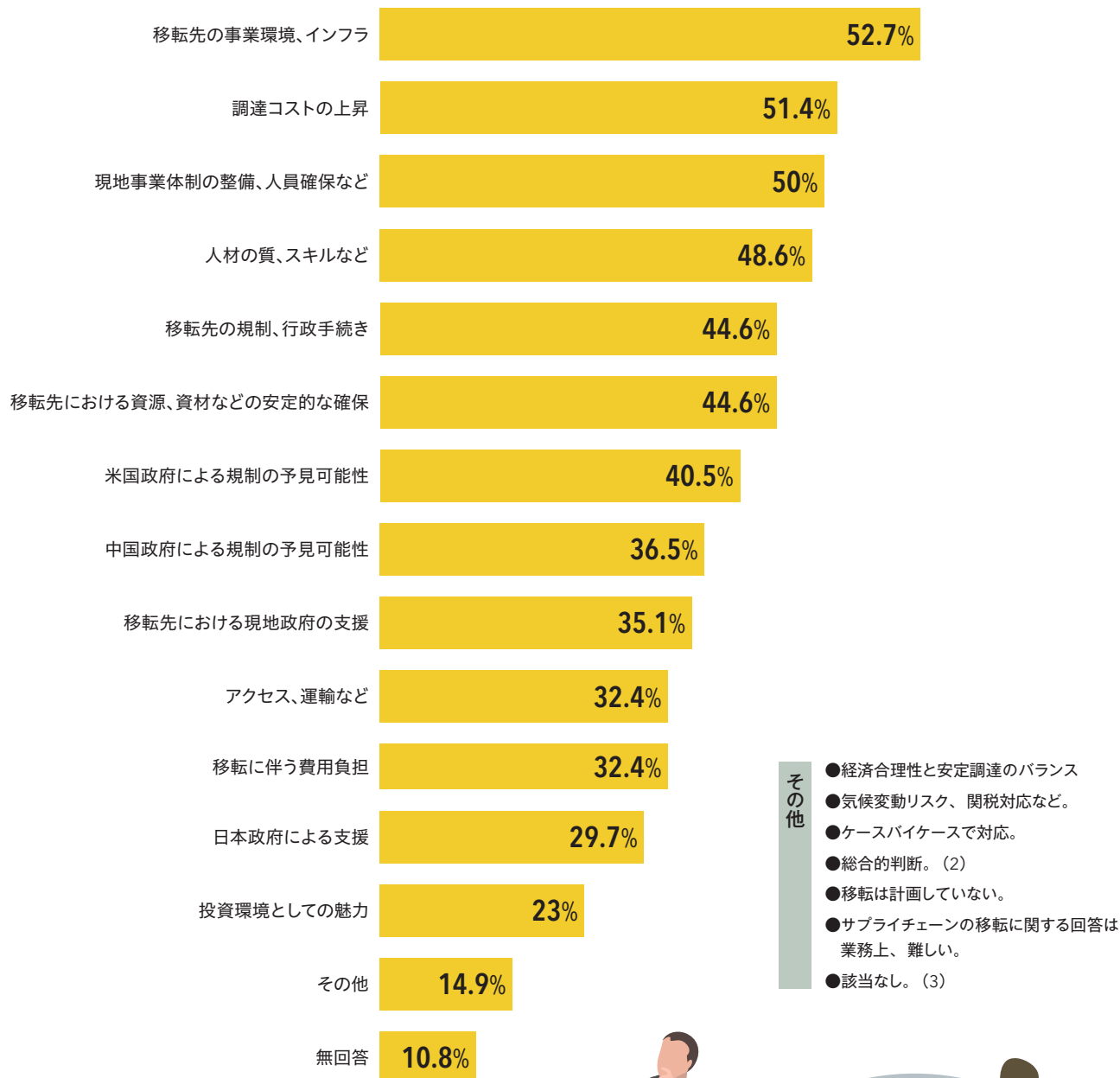


その他

- トルコ。
- 特定国、地域を重要取組先として選定せず、個別に取組内容に応じて是々非々で判断。
- 事業により異なる。
- 事業が多岐に亘り、画一的な回答が難しいことから、無回答とさせていただきます。
- サプライチェーン強靱化観点での回答は業務上、難しい。
- 該当なし。(5)

サプライチェーンの移転に伴う留意点は何ですか。 当てはまるもの全てをお選びください。(複数選択可)

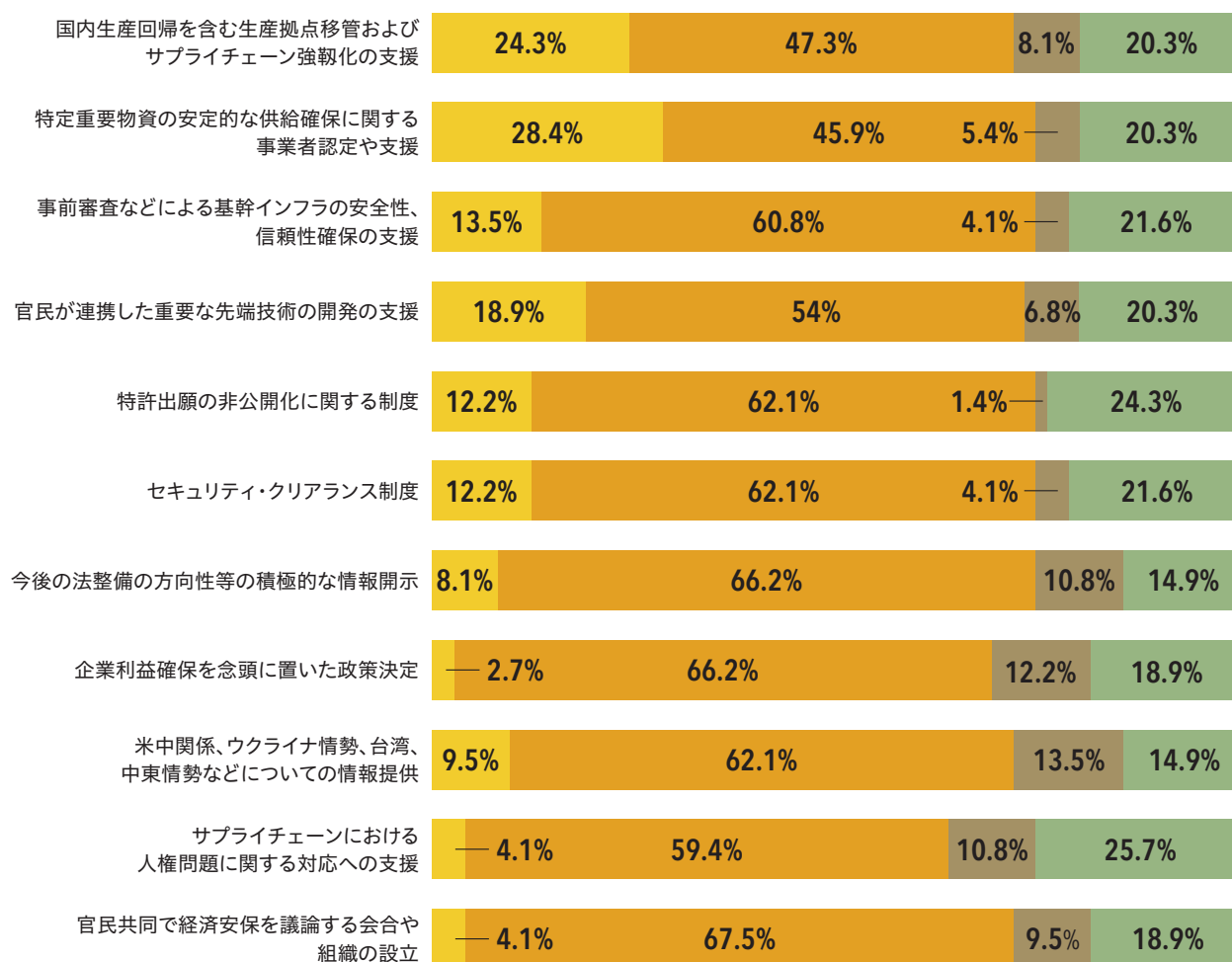
[74件の回答]



26

今後の経済安全保障政策に関して、以下の各事項について
日本政府の取り組み状況への満足度を教えてください。
貴社に関係するそれぞれの項目につき、「満足」、「どちらとも言えない」、
「不満」、該当するものを選んでください。

● 満足 ● どちらとも言えない ● 不満 ● 無回答

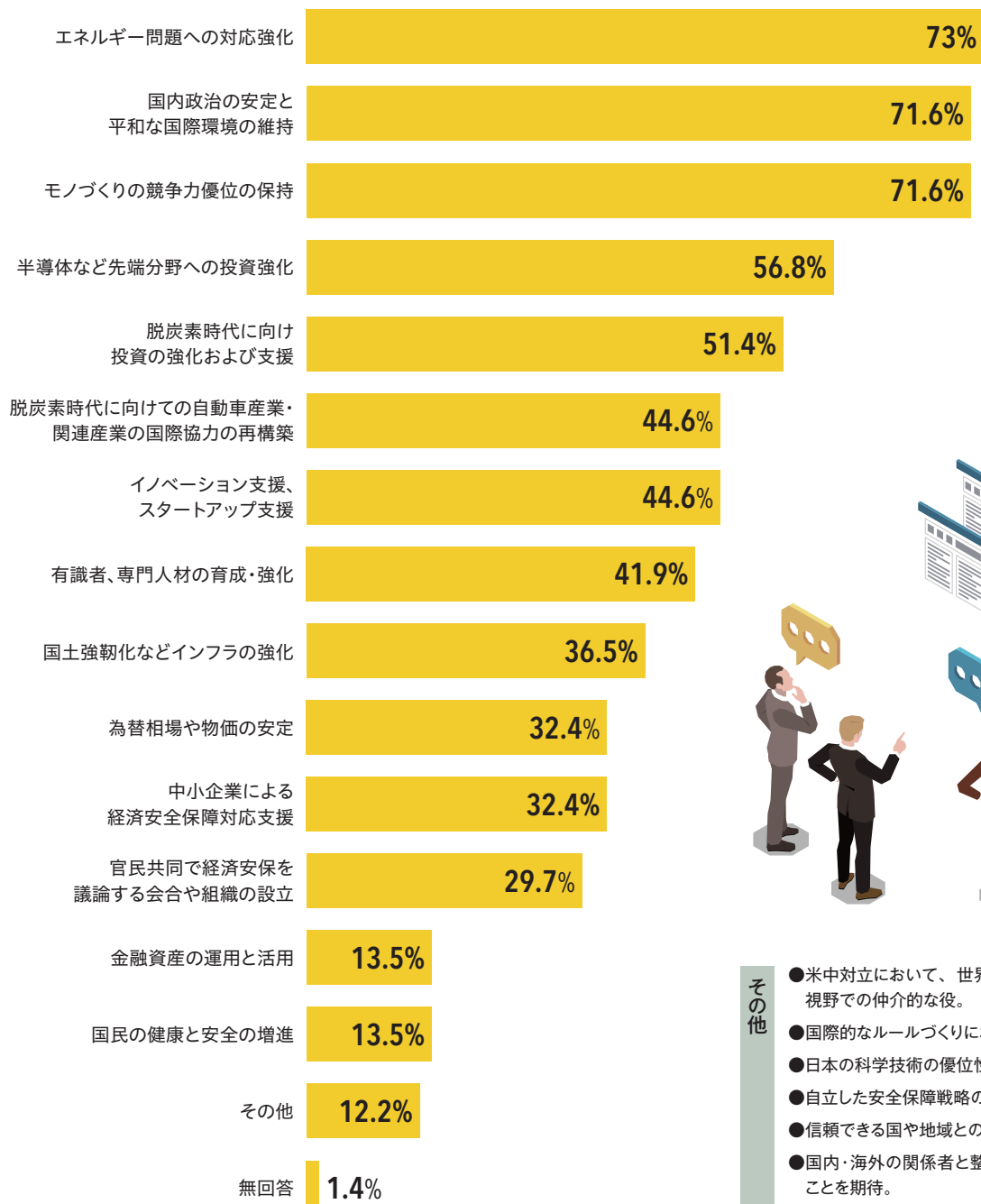


28

日本の経済安全保障戦略を進める場合、日本の強みを最大限、活かすためにはどうすればいいと思いますか。

当てはまるもの全てをお選びください。(複数選択可)

[74件の回答]



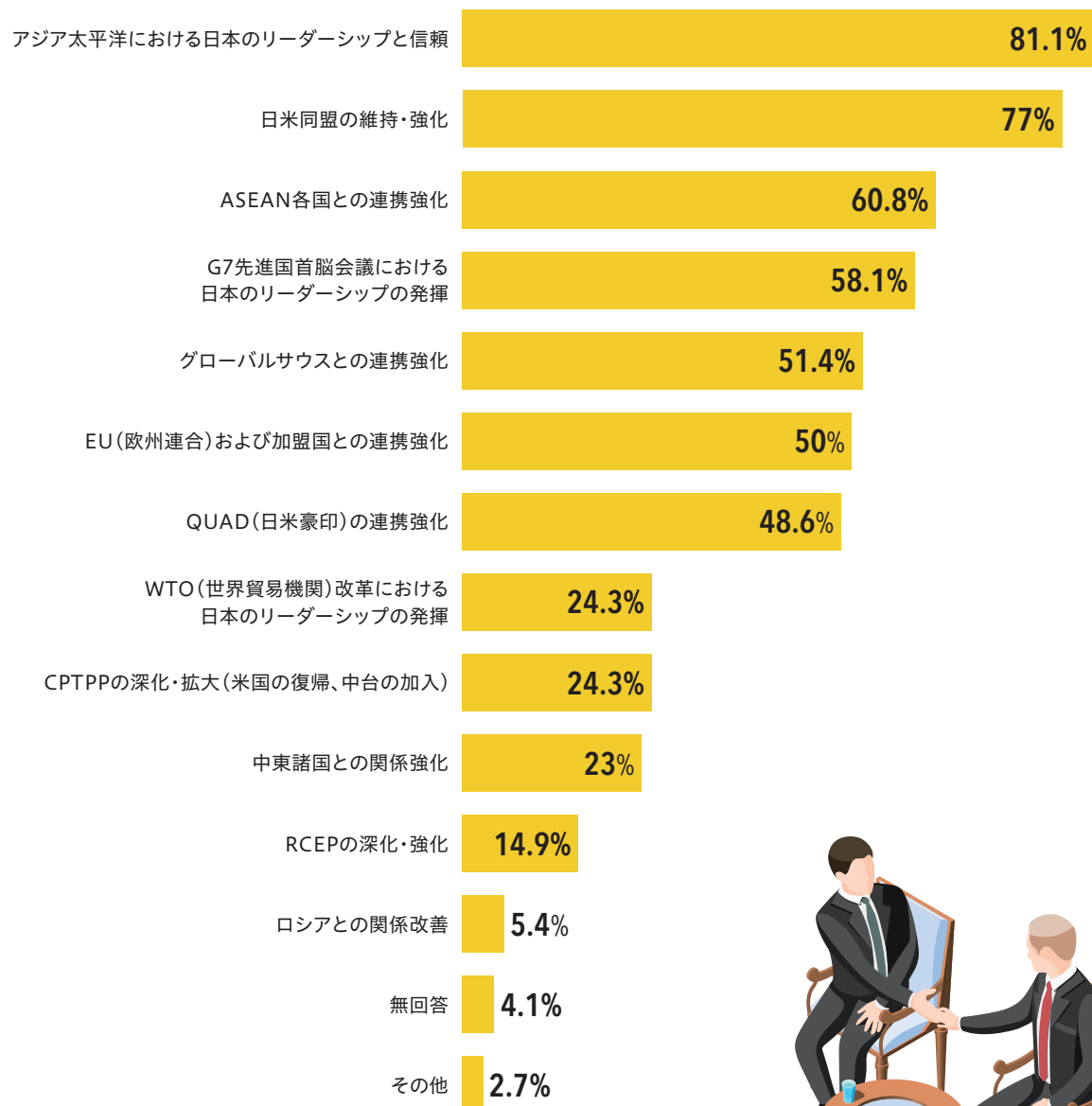
その他

- 米中対立において、世界・日本の発展の為、広い視野での仲介的な役。
- 国際的なルールづくりにおける主導権の確保。
- 日本の科学技術の優位性を高め不可欠性を確保。
- 自立した安全保障戦略の推進。
- 信頼できる国や地域との連携の強化。
- 国内・海外の関係者と整合的な対応を進めて頂くことを期待。
- 豊富な水資源の安全性確保、PFAS問題、飲料水、工業用水の安全性。
- カルチャーの変革。
- 回答は控えさせていただきます。

29

日本の経済安全保障戦略を進める場合、
日本はどの地域・枠組との関係を強化すべきだと思いますか。
当てはまるもの全てをお選びください。(複数選択可)

[74件の回答]



その他

IPEFの連携強化。

米国リスクの功罪

——長期対応力の強化で、企業は能動的に地経学アクターへ



経済安全保障グループ 客員研究員
富樫 真理子

第二次トランプ政権発足以降、世界中の政府、企業、個人が、米国の政策の影響を受けている。発足数ヶ月で第二次トランプ政権は、内政、外交ともに前例のない政策を数多く推進してきた。中でも、日本政府・企業にとって優先課題の一つとなっているのが、関税だ。トランプ政権は、メキシコやカナダへの関税を皮切りに、自動車を含む品目別の関税を発動し、4月初旬には相互関税の詳細を発表した。日米はそれ以降、3ヶ月に及ぶ閣僚協議を重ね、7月末に、法的拘束力はないものの、相互関税15%、自動車関税15%とすることで合意した。

米国の関税は、日本企業の輸出業に直接的影響を与え、関税により米国経済が停滞すれば、米国市場にエクスポージャーの高い日本経済にも大きく影響する。日本企業の海外現地法人売上高は2022年度で361.5兆円となっており、うち米国現

地法人での売上は31%を占め、過去10年も同水準程度と高水準を維持している。対外投資においても、日本企業にとって米国市場の地位は圧倒的である。日本企業の対米直接投資は増加の一途を辿ってきた。2024年の日本企業の対米直接投資は純投資額で11.7兆円と統計開始以来、最高水準となり、関税措置によってさらに増加する可能性がある。国際情勢の変化、それに伴う各国の規制の変化、景気低迷等を背景に中国への直接投資が減速していることも寄与しているが、日本企業が取り続けてきた米国重視の姿勢が窺える。一朝一夕では変えることのできない米国市場へのエクスポージャーの高さは、今日、日本企業、そして、日本経済をも大きなリスクに晒している。

1 経済産業省「海外事業活動基本調査」調査結果 第53回 調査結果(2022年度実績)2024年5月31日、https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00550120&kikan=00550&tstat=000001011012&cycle=7&tclass1=000001023635&tclass2=000001218180&stat_infid=000040185106&tclass3val=0 (2025年7月7日アクセス)

リスクが顕在化しても、 日本企業は米国市場での拡大を目指す

政治面、経済面での米国リスクが顕在化してもなお、日本企業は米国市場で拡大を見込む。2024年アンケート調査において、「米国の売上比率を変える中長期目標」を問うと、「増やす目標がある」と回答した企業は46.3%という結果となり、前年の水準(46.5%)を維持した。「現状維持」と回答した企業は14.9%と、前年の14.1%からこちら



も微増となった。「減らす目標がある」と回答した企業は引き続き0であった。米国市場での事業リスクを踏まえてもなお、約半数の企業が、米国事業の拡大を目指していることが明らかとなった。

米国市場での拡大を目指すからこそ、トランプ政権の政策への注目度は高い。2024年アンケート調査では、「米国事業を展開する上で留意する事項は何ですか(複数回答可)」という問いに対し、9割以上の回答企業が「新大統領の打ち出す政策」と回答した。この他、過半の企業が、対中政策や輸出管理についても留意事項としたが、これに加え、「米国経済の動向」も55.2%の企業が留意事項として回答した。また、約4社に1社が「ワシントンDCオフィスの開設や強化など、経済インテリジェンスの強化」と回答した。米国市場での日本企業の政治リスク認識は極めて高く、情報収集を組織的に強化している企業の姿が窺える。

企業は引き続き、米国市場での事業拡大を目指し、政策動向をより注視する一方で、米国への見方には変化の兆しも見られた。「日本の経済安全保障戦略を進める場合、日本はどの地域・枠組との関係を強化するべきだと思いますか(複数選択可)」という質問に対し、2023年は首位であった「日米同盟の維持・強化」は77%で二位となり、「アジア太平洋における日本のリーダーシップと信頼」が81%と首位になった。2023年と2024年とで、一位と二位が入れ替わる結果となった²。当然、どちらも日本にとって極めて重要であり、日米同盟の

重要性に変わりはないが、第二次トランプ政権発足を境に、この順位が逆転した点は興味深い。

² 地経学研究所「2023 経済安全保障 100社アンケート」2024年9月6日、https://instituteofgeoeconomics.org/wp-content/uploads/2025/02/economic_security_survey_2023_web.pdf (2025年7月7日アクセス)

■「守り」も固める日本企業

日本企業が米国市場で事業強化を目指す背景にあるのは、トランプ政権による政策の影響に対する楽観では決してなく、自身の体制強化だ。2024年度のアンケートにて、「米国事業か中国事業かを選ばなければならないと仮定した場合」の「意思決定の判断軸」を問うと(複数回答可)、「事業の将来性」が50.0%と首位であったものの前年の64.9%から大きく減少し、「リスクの大きさ」が39.2%と、前年の31.2%から増加した。市場の大きさや競争環境といった「事業の将来性」のための中長期的な市場の要件が揃ったとしても、リスクが大きければ、従来のように市場拡大を決定しないケースが出てくることが想定される。米国市場での拡大を目指していても、その姿勢は楽観ではなく慎重だ。

実際に、経済安全保障への取り組みを本格化させる企業は増加している。2024年度のアンケートにて「経済安全保障の具体的な取り組み内容」を問うと、「専門部署の設置」が50%となり、前年の38.3%から大幅に増加した。経済安全保障への取り組みを本格的に始める企業が増加しているこ

米国リスクの功罪 ―長期対応力の強化で、企業は能動的な地経学アクターへ―

とを示している。業績影響の観点からも、経済安全保障への取り組みの深化が読み取れる。経済安全保障への対応を進める中で事業に影響する事項を問うと、「中長期的な事業計画」が前年に続き首位でありつつ82.1%から77.0%に減少した一方で、「売上」が45.9%（前年26.9%）、「費用、コスト」が66.2%（前年53.8%）と、いずれも前年から顕著に増加した。経済安全保障への取り組みが、計画のみならず実行段階へと進展していることが窺える。

一方、体制整備への落とし込みには、まだ課題があるようだ。「経済安全保障への取り組みを行うにあたり、一番の課題」を問うと、「国際情勢に関する情報収集」や「米中関係の不透明性」が前年に続き6割以上の企業が回答し上位を占め継続した傾向であった一方で、「社内体制の構築」が40.5%となり、前年の28.9%から大きく増加した。長期的な事業戦略を決定する上で不可欠な今後の世界情勢の読みに、引き続き企業は課題を感じており、さらに、施策実行のための社内体制整備への課題感が増している。

日本企業の対応力を高める米国リスク

2024年度のアンケートが示した、足元の米国リスクへの日本企業の対応は、今後数年の事業戦略を読み誤らないようにするための取り組みだけでなく、企業の在り方や地経学リスクとの向き合い

方といった、より長期的に企業に求められる姿を示唆している。今回のアンケートで浮き彫りになったのは、リスクが高まった市場においても、そこに妙味がある限りは、体制を強化し、より慎重に注視する一方で、単にエクスポージャーを減らすことを目指すのではなく、攻め続ける姿勢だ。当然、米国市場の大きさやエクスポージャーの高さゆえ、そうせざるを得ない側面も大いにあるだろうが、米国での売上を中長期的に減らそうとしている企業が1社もない点は注目に値する。

日本企業が米国市場において情報収集、リスク管理を強化しつつも、投資を続け、事業拡大を目指す姿勢を崩さないことは、日本にとって、経済的価値だけでなく、米国へのカードを維持・強化するという政治的価値がある。大国間関係が対立的であり、国際通商秩序が安定しない時代において、相互依存は武器化し、経済安全保障が重要となる³。この「経済安全保障」には、今回のアンケート結果にも表れたような日本企業が強化している「守り」の施策に加え、他国の自国への依存を維持・強化する「攻め」の要素も含まれる。2024年のアンケートで読み取ることができたのは、日本企業はこれを既に実践し始めており、企業が日本の外交、安全保障にとって、より大きな役割を果たす能動的な地経学アクターへと変化しているということだ。

ただし、この変化は、今日企業が直面するリスクへの対応力を強化した結果、政治的価値を産ん



でいるということであり、その逆ではないことに留意が必要だ。即ち、企業が利益よりも政治的役割を果たすことを優先しているということでは決してなく、企業が利益創出のために行動した結果が政治的価値をも創出している、ということである。

米国リスクは、日本企業がこれまでの常識を逸脱したリスクに短期間で対応し、政府との対話を深めることを促している。この点において、トランプ政権の「アメリカ・ファースト」に端を発する米国リスクは、皮肉にも、今後も発生することが想定される経済安全保障上のリスクへの、日本企業の対応力強化に資することになるだろう。

3 戸堂康之、西脇修「第1章 経済安全保障と半導体サプライチェーン」『経済安全保障と半導体サプライチェーン』文眞堂、2023年、10-12頁。

■ 今、企業が政府に求めるもの

では、能動的な地経学アクターへと変化する企業が、政府に求めるものは何か。今後の経済安全保障政策について、日本政府の取り組み状況への満足度を項目別に問うと、「不満」が最も多かったのが、「米中関係、ウクライナ情勢、台湾、中東情勢などについての情報提供」(13.5%)であった。経済安全保障への取り組みを行うにあたっての一番の課題として、6割以上の企業が「国際情勢に関する情報収集」と回答しており、課題感が強く、政府のサポートを欲している。

一方で、「満足」との回答が多かった日本政府の

政策は、「特定重要物資の安定的な供給確保に関する事業認定者や支援」(28.4%)や「国内生産回帰を含む生産拠点移管およびサプライチェーン強靱化」(24.3%)であり、経済安全保障推進法の趣旨が理解され、企業のニーズを一定程度満たしていると考えられる。企業が攻めと守りの両面で経済安全保障への取り組みを深化させる中、日本の経済安全保障政策の焦点は、喫緊の課題に対処するための支援策から、企業がより能動的に動くことを支援する、より包括的で中長期的な政策へと移行すべき時期を迎えている。

富樫研究員による論考・動画

トランプ政策のイノベーションへの影響
—— 米中技術覇権競争への示唆

2025年3月5日

<https://instituteofgeoconomics.org/research/2025030501/>

経済安全保障専門部署の設置について



経済安全保障グループ 客員研究員
田上 英樹

Q.4で、回答企業のちょうど半数が「YES」と回答しているのが、経済安全保障専門部署の設置である。2021年頃から始まったこの経済安全保障専門部署設置の流れは、間違いなく今後も続くと考えられるが、今年ちょうど回答企業の半数に至ったと言うのは、一つの潮目を迎えた、との印象を与える結果である。

何故、経済安全保障の専門部署が必要なのか。それは、経済安全保障という領域が常に所謂「業際問題」すなわち複数部署間でどこが対応するかが議論になってしまう問題をひき起こす特性を持っていることと無縁ではない。企業内の各部署は、従来から定まった業務を、経済合理性というビジネスの基本に則って遂行している。例えば、品質が同じなら少しでも安く買えるところから買うし、与信上問題が無いのなら少しでも高く買ってくれるところに売る、といったかたちだ。ところが、経

済安全保障と言うのは、必ずしも経済合理性に拠らない判断を求められるものである。例えば、ある権威主義国の製品が、中程度の品質だが圧倒的に安いとする。これを企業として購入することは法的にも問題は無いという状況にもかかわらず、米国の制裁のエスカレーションや人権団体から指摘を受けることのレピュテーションリスクなどを勘案し、少し高くても、別の民主主義国製の製品を買う、といったビジネス判断をする可能性があるということだ。勿論、購入する部署は、自部門の採算責任上コストは低い方が良く、高いものを買ったことで採算が悪化することは、決して部署の評価に直接つながることでもない。にもかかわらず、将来、発現するかどうか分からないリスクの回避のために、敢えて経済合理性に拠らないビジネス判断をしなければならないケースが生じる。それが経済安全保障対応なのである。

経済安全保障が身体知化した企業では、こういったことが一つの部署のリスクマネジメントの中で統合的に、当然に行われるのかもしれない。ところが、経済安全保障が重要と指摘されるようになってまだ3、4年という現時点においては、社内でもそうした背景知識を十分に持って、日々のビジネス判断ができる部署ばかりとは限らない。そこで必要となるのが、経済安全保障専門部署である。

いくら経済安全保障が重要課題だとは言え、全社の各部署全てで経済安全保障をくまなく学び



日々のリスク管理に対応するといった理想形を実現できている企業は多くなく、まずは、どこか一つの部署が専門にそうした観点を学び、日々の情報をフォローして、全社の各部署に横断的に指摘をしていく仕組みが必要になるのである。その業務の性質上、全く新しい職能が生まれたと言うよりは、現在司つかさで行っているビジネス判断に、経済安全保障の観点を横串を通すように行き渡らせる、というのが本質であり、既存部署の「斜め上回り」にいて、全社的観点から経済安全保障上の考慮を求めるといった形になる。企業によっては、こうした専門部署をつくらずに、全社委員会やワーキンググループ等の仕組みで経済安全保障の全社への徹底を実現しようとしているところもある。

こうした専門部署を設置して、既に2、3年が経過している企業もあるが、そうした会社とディスカッションする中では、まだまだ「手探りで対応している段階にある」という様子も伺える。既に設置した会社では、例えば以下の様な業務内容が担当事項として挙げられることが多いのでご参考までに記載しておく。

- インテリジェンスの収集・分析
- 経済安全保障上の課題に関する全社委員会・会議体の運営
- 関係部署との業務連携と必要な経済安全保障上の指摘の実施
- 全社への周知、研修の実施

- 経済安全保障に関する官公庁との対話窓口
- 経済安全保障推進法やセキュリティ・クリアランス法などのフォロー、社内対応
- 各社経済安全保障担当部署間の情報・ノウハウ交換
- 経済安全保障上疑義のある個別案件への実施可否アドバイス
- 全社対応方針の策定とその社内規則化(必要に応じ)
- 各種突発事態への対応と未然防止の仕組み作り

読者各位の会社では、これらの経済安全保障上必要となる可能性のある業務を、果たしてどの部署が担当しているだろうか。今、日本企業の中で静かな設置ブームが起きている経済安全保障専門部署については、企業の経済安全保障対応の現場化の重要なポイントと考え、その在り方や機能につき、引き続き注目していきたい。

田上研究員による論考・動画

先端半導体製造工場支援のための10の視点
～九州・熊本における取り組み課題の整理

2025年6月20日

<https://instituteofgeoeconomics.org/research/2025061901/>

CES2025に見る最先端技術の現在地
～「シンギュラリティ」の視点から

2025年1月28日

<https://instituteofgeoeconomics.org/research/2025012901/>

2024年後半以降、中国経済・外交に変化の兆し

——それでも消えない地経学リスク



地経学研究所中国グループ主任研究員
土居 健市

経済安全保障を巡る不確実性が高まる中、企業は中国ビジネスのリスクをどう認識し、対応しているのか。「2024経済安全保障100社アンケート」では、中国への強い警戒感を持ちつつも、現実には向き合わざるを得ないという戦略的ジレンマが浮き彫りとなった。近年は価格競争だけでなく、研究開発力を強化した中国企業の台頭が、日本企業にとって新たな競争圧力となりつつある。

中国ビジネスのリスクは、「国外」と「国内」の二層で顕在化している。国外では、サイバーセキュリティやデータ・知財管理、過剰生産といった中国側の経済安全保障上の構造的課題に加え、米国の規制強化や、自動車やEコマースなど、中国発製品・サービスのプレゼンス拡大が、対中摩擦の「多国間化」を加速させている。従来は中国発のリスクが主だったが、トランプ政権の再登場により米国側の不確実性も拡大している。アンケートでは、

「新政権の政策動向」が米国ビジネスの最大の留意事項(91%)とされ、輸出規制や中国企業排除、地政学リスクといった中国と関連する事項がこれに続いた。いまや「中国を見る」だけのリスク評価では不十分であり、「各国の対中政策全体を俯瞰する視座」が求められている。

一方、中国国内に目を転じて、地政学リスクは中国事業の最大の留意事項(92%)となっている。続いて、経済の減速、反スパイ法の強化、駐在員の安全など、現地ビジネスに直接響く要素が多い。競争面でも、中国企業のR&D力強化により、外資企業は従来の優位性を徐々に失いつつある。とはいえ、中国市場での売上比率については、「増やす」「現状維持」が合計46%に達し、「減らす」の7%を大きく上回った。リスクはありつつも、イノベーションの成熟が進む巨大市場であることも背景にあるだろう。

2025年に入り、中国政府は民営経済や外資誘致へのシグナルを強め、経済の立て直しに注力する姿勢を表面的には示している。4月のトランプ政権による「相互関税」発表後、習近平政権は「办好自己的事(自らのことをしっかりやろう)」と号令し、一部専門家からは、外圧を構造改革の契機とする可能性も指摘されている。対米関係の悪化に備えつつ、第三国との関係安定化を模索する戦略も見られる。

しかし、アンケートで問われた経済安全保障上の懸念は、構造的かつ長期的な課題であり、発表



されている中国の(相対的な)経済重視路線がこれらのリスクの実質的な解消につながるとは考えにくい。とくに台湾有事への警戒感は根強く、回答企業側でも有事対応の検討が本格化している。今後も、政治・経済・安全保障・技術といった多層的領域にまたがる「複眼的視座」で中国を捉え、トランプ2.0時代の米中競争の構造変化を踏まえた、機動的かつ中長期的な対応策が、企業には一層求められていくだろう。

土居主任研究員による論考・動画

造船超大国化する中国の地経学リスク

2025年6月4日

<https://instituteofgeoeconomics.org/research/2025060301/>

高度人材の過剰生産?中国の大学の学部生・院生数の逆転現象「本研倒掛」

2024年11月27日

<https://instituteofgeoeconomics.orgresearch/2024112701/>

トランプ2.0時代における中国外交と日中関係の展望

2025年4月10日

<https://www.youtube.com/watch?v=PC-K4YGeQr0&list=PLfATCPVLTvxV9EjJZzTk1v2d-bnKrdwsU&index=9&t=1s>

地経学研究所 (IOG) の活動

2025年4月2日

JBIC・IOG

2つのアンケートから読み解く 日本企業の動向2025



Youtube

<https://www.youtube.com/watch?v=wD1XhrJwgGU>



2025年4月25日

第2回 地政学とビジネス

Geopolitics & Business Conference 2025

IOG がスポンサーとなり、ロンドン・ビジネス・スクール (LBS) 「第2回 地政学とビジネス Geopolitics & Business Conference 2025」カンファレンスが開催され、当100社アンケートのプレゼンテーションを行いました。



<https://clubs.london.edu/geopoliticsandbusiness/conference/>

2025年1月～

米国トランプ政権についての最新分析を順次、公開しています。

- トランプ政権トラッカー (トラトラ)
- 世界はトランプ政権をどう見るか (セカトラ)
- タリフ・トラッカー：米国における関税の権限や行使に関するガイド (タリトラ)



<https://instituteofgeoeconomics.org/research/>

前年の特集ページ「選挙イヤー2024」改め、「#世界の選挙」にて、世界各地の注目すべき選挙について解説いたします。



<https://instituteofgeoeconomics.org/research/tag/election-year-2024/>



2024年度 経済安全保障100社アンケート プロジェクト・メンバー（役職は当時）

地経学研究所

鈴木 一人（所長／経済安全保障グループ・グループ長、東京大学公共政策大学院教授）

山崎 香澄（事務局長）

鈴木 均（主任研究員、プロジェクト・マネージャー）

土居 健市（主任研究員）

田上 英樹（客員研究員）

富樫 真理子（客員研究員）

田坂 潤子（プログラム・コーディネーター）

地経学研究所 学生インターン（肩書は在籍当時）

Gabriele Maletta（マレッタ・ガブリエーレ）（リサーチアシスタント、慶應義塾大学大学院）

柴田 悠帆（慶應義塾大学）

2025年8月1日 発行

編者 公益財団法人 国際文化会館 地経学研究所（IOG）経済安全保障100社アンケートプロジェクト

デザイン hooop



地経学研究所とは

2022年7月に国際文化会館とAPI (Asia Pacific Initiative) の合併に伴い、国際文化会館内に設立された民間・独立のシンクタンク。経済安全保障、経済制裁、技術覇権など、地政学と経済が融合した「地経学」の枠組みで、幅広い課題に関して分析を行い、海外シンクタンク、国内外の政官財学のネットワークのハブとなっている。

