

# 2025 経済安全保障 100社アンケート

トランプ  
関税

第三国  
リスク

日米同盟

防衛産業

レピュテーション  
リスク

人材の確保

レアアース

輸出規制

中東情勢

米中Deal



# 2025 経済安全保障 100社アンケート



地経学研究所  
Institute of Geoeconomics



# 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

---

今年度の経済安全保障100社アンケートは、2025年11月に回答依頼が発出され、本年で第5回を迎えました。今回、2025年度100社アンケートには、77社よりご回答いただきました。ご協力をいただきました皆様に厚く御礼申し上げます。

本年度調査では、トランプ政権2期目が2025年1月に発足して一年が経ち、国内では高市政権が2025年10月に発足しました。米中に対する日本の外交、国内における経済安全保障の強化など、安定政権への期待が大きい反面で、課題も山積しています。今年の回答傾向として、米国こそが地経学リスクであるとの認識がありながら、日本企業による「米国市場への売上を増やす」との回答が半数に上がったことが、一つの特徴となりました。同時に、中国市場における各懸念事項の回答率が、台湾有事想定と中国経済の景気を例外として、調査開始以来、初めて全面的に減少に転じたことも大きな特徴となりました。

こうした国際情勢の変化の把握、これを受けた企業対応の強化に向け、弊所研究員による発信も活発化しております。主任研究員の土居健市は2026年4月より新たに「中国地方産業政策トラッカー」をIOGホームページ上に公開し、これまで首都北京へ集中していた目線を、中国の経済・産業を支える屋台骨である地方へ移して解説しており、地経学リスクへの備えと共に、現地市場を活かすチャンスについても考えることを提案しています。また主任客員研究員の田上英樹は、2025年11月に単著『地経学リスクからみた経済安全保障20の新常識 日本企業のための基礎知識と部署別対応』を中央経済社より出版いたしました(2026年5月時点で3刷)。本『ブックレット』に寄稿された論考「高まる経済安保「専門要員」育成の課題」と併せ、経済安全保障についての企業対応にお悩みの皆様に、是非お読みいただければと思います。

また本年度はオランダのシンクタンク、クリゲンダール研究所(Clingendael)が、IOGによるアンケート調査に倣った経済安全保障100社アンケートを欧州で初めて実施いたしました。オランダ企業100社を対象にした調査とIOGの集計結果(2024年度)を比較した解説動画を撮影して2025年12月に公開しており、今後は日欧の間で経済安全保障について企業対応を比較し、米中との関係も視野に入れながら、企業や政府のベストプラクティスを探っていきたいと思います。

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を賜りますよう、お願い申し上げます。また、これまでにご協力いただけていない企業様も、ご回答後には、IOG事務局・研究員よりアンケート結果のご説明や国際情勢分析など、ご希望に応じたご説明の機会を設けております。ご関心がありましたら、巻末記載のIOG事務局にご連絡をお願いいたします。



## CONTENTS

- 02 巻頭言
- 03 目次
- 04 エグゼクティブサマリー

### 第1部

- 06 集計結果

### 第2部 解説

- 34 富樫真理子  
経済安全保障は、企業経営の中心へ

### 第3部 地経学研究所(IOG)の活動紹介

- 40 土居健市  
中国の地経学パワーと地方産業政策
- 42 著書紹介 田上英樹  
高まる経済安保「専門要員」育成の課題
- 46 クリゲンダール研究所・地経学研究所  
日本とオランダ 経済安全保障100社アンケートの比較

# 100社アンケート Executive Summary

## 1 「米国頼み」の深化と、 米国自体への警戒強化が同時に進行

「米国の売上比率を増やす目標がある」と回答した企業は前年比で増加し、サプライチェーンの移転先としても米国が日本に次ぐ2位を維持した。他方、「米国事業を展開する上で留意する事項」の圧倒的1位は「大統領の打ち出す新たな政策(90.1%)」であり、2位「米国経済の動向(76.1%)」、3位「地政学リスク(62%)」が続く。「米国こそが地経学リスク」という認識が日本企業の間で定着しつつある一方、米国向け売上の拡大目標を持つ企業が増えるという逆説的な構図が浮き彫りとなった。同時に、日本が強化すべき関係として日米同盟が1位に返り咲き(84.4%)、日本企業の「リスク含みの米国頼み」が一層鮮明になった。

## 2 トランプ関税による 直接的コスト圧力の顕在化

トランプ政権2期目の下、米国が科す関税が日本企業もたらすコスト負担が顕在化している。「米国の規制強化(関税含む)によるコストや売上の変動等」を回答した企業が63.6%に上り、前年度59.5%(2024年11月—2025年1月)からさらに増加した。経済安全保障対応の総コストは「5%未満の増加」が前年から上昇し、「5%以上10%未満」「10%以上」の増加も各々微増した。海外対応コストと国内対応コストの同時増加という「ダブルパンチ」の様相を呈しており、5社に1社が「個社対応では限界を感じる」と回答している。

## 3 中国リスクが「相対的に緩和」 —トランプ政策の反作用—

「中国事業を展開する上で留意する事項」のほぼ全設問の回答率が、2021年の調査開始以来、初めて微減または減少に転じた。中露よりも同盟国に対して厳しく映るトランプ政権の政策が、中国への警戒感を相対的に低下させる反作用を生んだと考えられる。ただし実態は好転していない。「台湾有事を想定した対応(85.1%)」「地政学リスク(88.1%)」は依然高水準であり、「レアアースを含む原材料の調達多元化」や「中国企業による技術開発の把握と対応」への関心は増加した。中国向けサプライチェーン移転先としての魅力は低下し、中国での売上比率は「現状維持」が増加。R&D競争や技術力競争は一層激化しており、実態としての競争圧力は強まっている。

## 4 サプライチェーン再編の加速と、「第三国リスク」の顕在化

米中対立の影響として「中国による輸出規制(ガリウム、ドローン等)」が前年の20.3%から42.9%へ倍増した。「米国の規制強化」「サプライヤーの変更」「中国の規制強化」もそれぞれ増加し、日本企業のコスト負担に跳ね返っている。サプライチェーンの移転先は「日本」「米国」「インド」の上位3位は不変。一方で4位はベトナムがタイを逆転し、台湾、豪州の回答率が上昇した。移転先の懸念として「移転先が米国に新たに課される関税」「中国による重要鉱物の輸出管理」が新設選択肢ながら高い回答率を示し、移転先第三国への波及が顕在化し、「サプライチェーンを移せば解決」ではない段階を迎えている。

## 5 防衛産業参入への関心拡大と、レピュテーションリスクの根強さ

今年度から新設した防衛産業・技術に関する設問では、参入済みまたは参入を検討する企業の大多数が「従来取り組んできた事業の継続・強化」として位置づけており、「技術開発の強化」や「デュアルユース技術開発の加速」とセットで進められている。高市政権による「危機管理投資」および防衛予算の拡大を受け、企業の関心は高まっているが、「人材の確保」「特定秘密保護法への対応」が課題として浮上している。注目すべき点は、本設問に回答した企業のうち12社が「レピュテーションリスクへの懸念」を選択したことである。新規参入を検討する企業も含め、企業規模や事業部門の大小を問わず、日本企業が依然としてこのリスクを意識している現状が浮き彫りとなった。防衛産業の拡大には、政府による的確なメッセージ発信と、民間の懸念を払拭する継続的な官民対話が不可欠である。

## 6 経済安全保障の「経営課題化」深化と、官民対話・人材不足への要請

「経済安全保障について強く意識している」企業は81.8%に上り、取締役会での議題化率(「よくある」「時々ある」合計)は9割超を維持した。取り組み内容として「情報管理の強化防止では「サイバーセキュリティの強化」「政策動向に関する情報収集」「取引先・提携先の精査」が主な取り組みとして挙げられた。経営コミットメントについては「経営層・役員のコミットメント」、「社内体制の構築」が大きく増加した。一方で「有識者・専門人材の育成・強化」への回答率も上昇し、社内体制の整備が進んだ先で適切な人材が不足していることが判明した。「中小企業による経済安全保障対応支援」への回答率も増加し、サプライチェーン全体の底上げを求める声が高まっている。経済安全保障を経営の根幹に据えつつも、個社対応には限界があるという現実を前に、官民対話の深化がかつてなく求められている。

## 地経学研究所 経済安全保障100社アンケート 2025年度実施

# 集計結果

回答総数：77社 調査期間：2025年11月-2026年1月

### アンケート回答企業(五十音順)

株式会社IHI	信越化学工業株式会社	野村ホールディングス株式会社
株式会社アイシン	株式会社SUBARU	パナソニック ホールディングス株式会社
出光興産株式会社	住友重機械工業株式会社	浜松トニクス株式会社
伊藤忠商事株式会社	住友商事株式会社	PwC Japanグループ
ANAホールディングス株式会社	石油資源開発株式会社	株式会社 日立製作所
SMC株式会社	ソフトバンク株式会社	富士通株式会社
株式会社NDIAS	中外製薬株式会社	富士電機株式会社
NTT株式会社	DMG森精機株式会社	富士フィルムホールディングス株式会社
独立行政法人 エネルギー・金属鉱物資源機構	帝人株式会社	古河電気工業株式会社
大阪ガス株式会社	TDK株式会社	株式会社 FRONTEO
大塚ホールディングス株式会社	株式会社デンソー	株式会社堀場製作所
オムロン株式会社	東京エレクトロン株式会社	丸紅株式会社
鹿島建設株式会社	東京海上ホールディングス株式会社	三浦工業株式会社
川崎重工業株式会社	東レ株式会社	株式会社三井住友フィナンシャルグループ
キオクシア株式会社	豊田合成株式会社	三井物産株式会社
キャノン株式会社	トヨタ自動車株式会社	三菱ケミカル株式会社
株式会社 神戸製鋼所	トヨタ紡織株式会社	三菱電機株式会社
株式会社国際協力銀行	トレンドマイクロ株式会社	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
株式会社SUMCO	長島・大野・常松法律事務所	村田機械株式会社
国立研究開発法人産業技術総合研究所	成田国際空港株式会社	株式会社安川電機
三精テクノロジーズ株式会社	日揮ホールディングス株式会社	ヤマト運輸株式会社
JSR株式会社	NISSHA株式会社	ユーソー株式会社
JFEホールディングス株式会社	日本生命保険相互会社	UBE株式会社
塩野義製薬株式会社	日本たばこ産業株式会社	株式会社レゾナック・ホールディングス
株式会社JAL 航空みらいラボ	日本電気株式会社	ローム株式会社
株式会社商船三井	日本郵船株式会社	



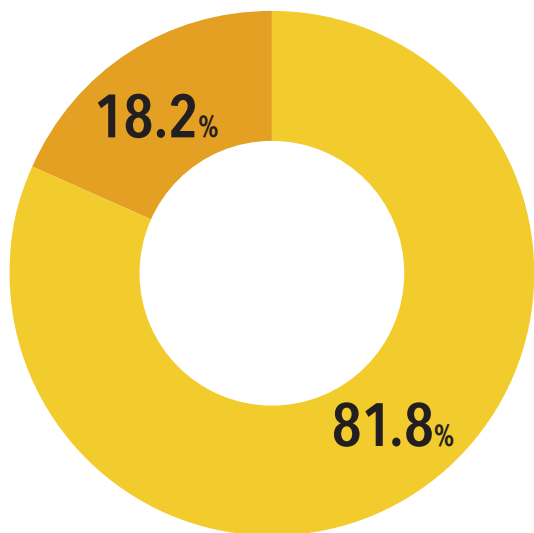
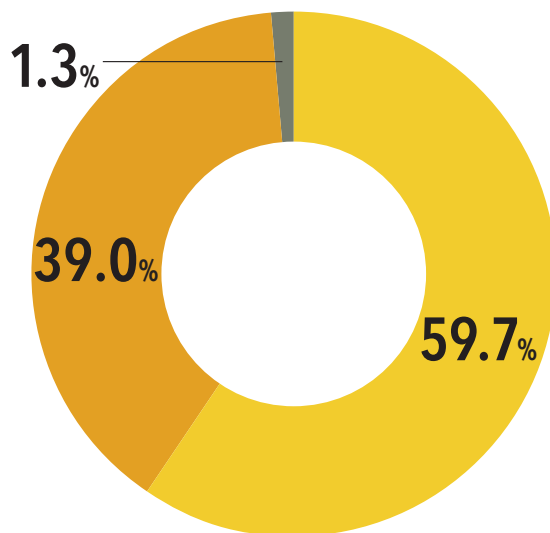
はじめに、貴社に当てはまるものを一つ選択してください。

企業の大分類[77件の回答]

● 製造業 ● 非製造業 ● 無回答

企業の小分類[77件の回答]

輸送用機器・機械 (7)	石油・石油化学 (3)	建設・不動産 (1)
産業・生産用機械 (7)	医薬・化学薬品 (3)	電力・ガス (1)
運輸・倉庫 (6)	半導体 (3)	放送・医療・出版 (0)
金融 (6)	IT (3)	レジャー・飲食業 (0)
鉄鋼・非鉄金属 (4)	建材・繊維・紙 (2)	小売 (0)
情報・通信 (4)	機密機器 (2)	公共・教育・水産農林他 (0)
その他サービス業 (4)	重工 (2)	その他製造業 (8)
商社 (4)	食品・飲料 (1)	その他、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。

[77件の回答]

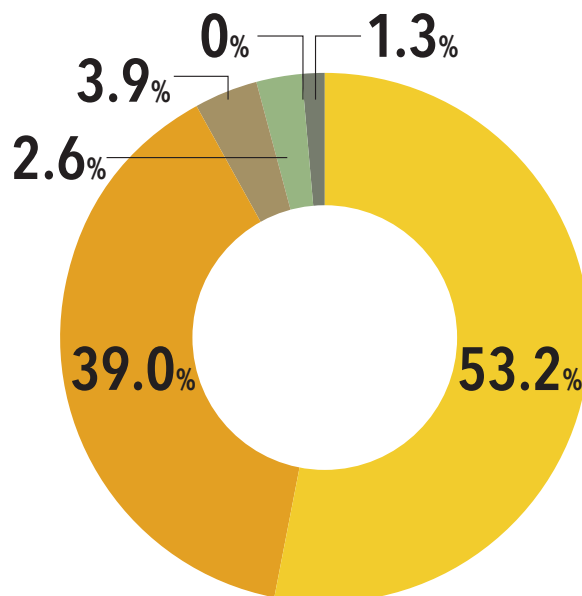
● 強く意識している ● 全く意識していない  
 ● ある程度意識している ● 無回答  
 ● あまり意識していない

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。

[77件の回答]

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

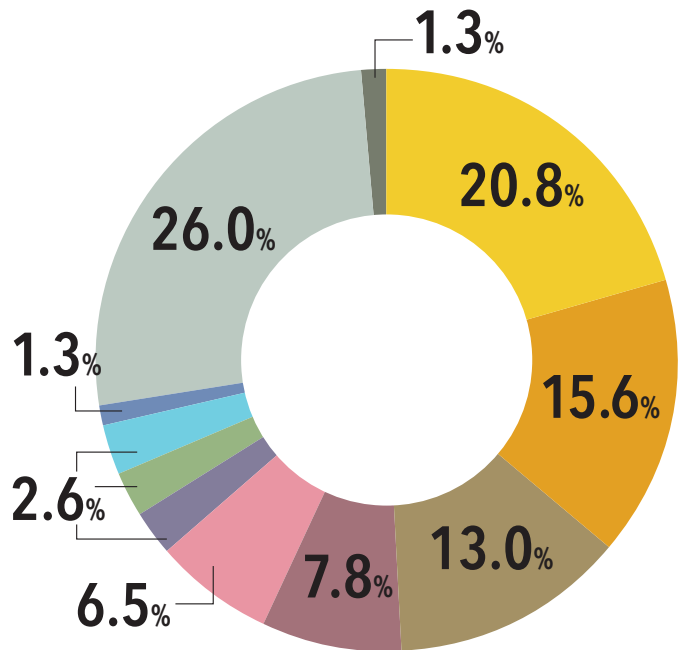


# 3

## 経済安全保障の取り組みをいつから行なっていますか。

[77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年・2019年)
- 推進法が可決成立 (2022年5月)
- 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)
- ロシアによるウクライナ侵攻 (2022年2月)
- 中国によるレアアース輸出制限 (2010年)
- 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)
- 米国新政権の発足 (2024年11月・2025年1月以降)
- 行っていない
- その他
- 無回答



### 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。
- 1990年代、社内での貿易管理体制を構築。
- 2000年代中盤。
- 2000年代中盤より商品の不正転用防止技術の組み込みを開始。経済安全保障の一端を担う海運関連事業者として、2009年トン数標準税制導入を働きかけるなど、それ以前より取り組んでいる。
- 2019年～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。
- 米中対立、世界的な災害頻発等を踏まえ、約5年前から本格化。
- 2021年5月。
- 2021年7月頃。
- 2022年7月頃。
- 推進法施工前。
- 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、同制度の適用がされてから。
- 輸出管理等、以前より都度情勢に応じた対応を実施。
- 従来よりLNG等、調達が多角化を実施している。

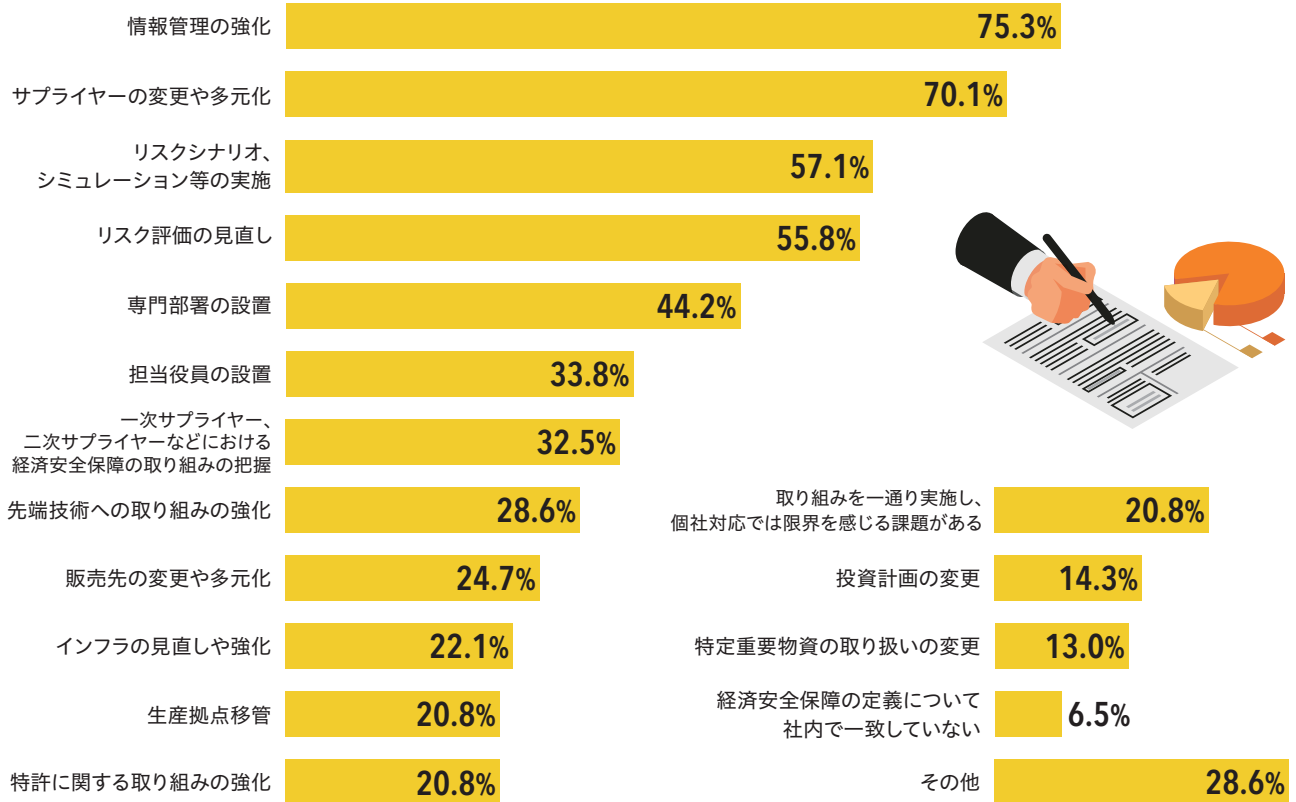
- 世界情勢や米中、米露の動向などを踏まえ、経営で議論した上で必要に応じて経済安全保障に関わる施策を対処してきており、明確な取り組みタイミングは特定できない。
- 上記に限らない各国規制 (投資・事業) や制裁等への対応として取り組みを開始。
- 常に動向をフォローしており、特定の事象を契機としていない。
- 特定は困難。



# 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)

[77件の回答]



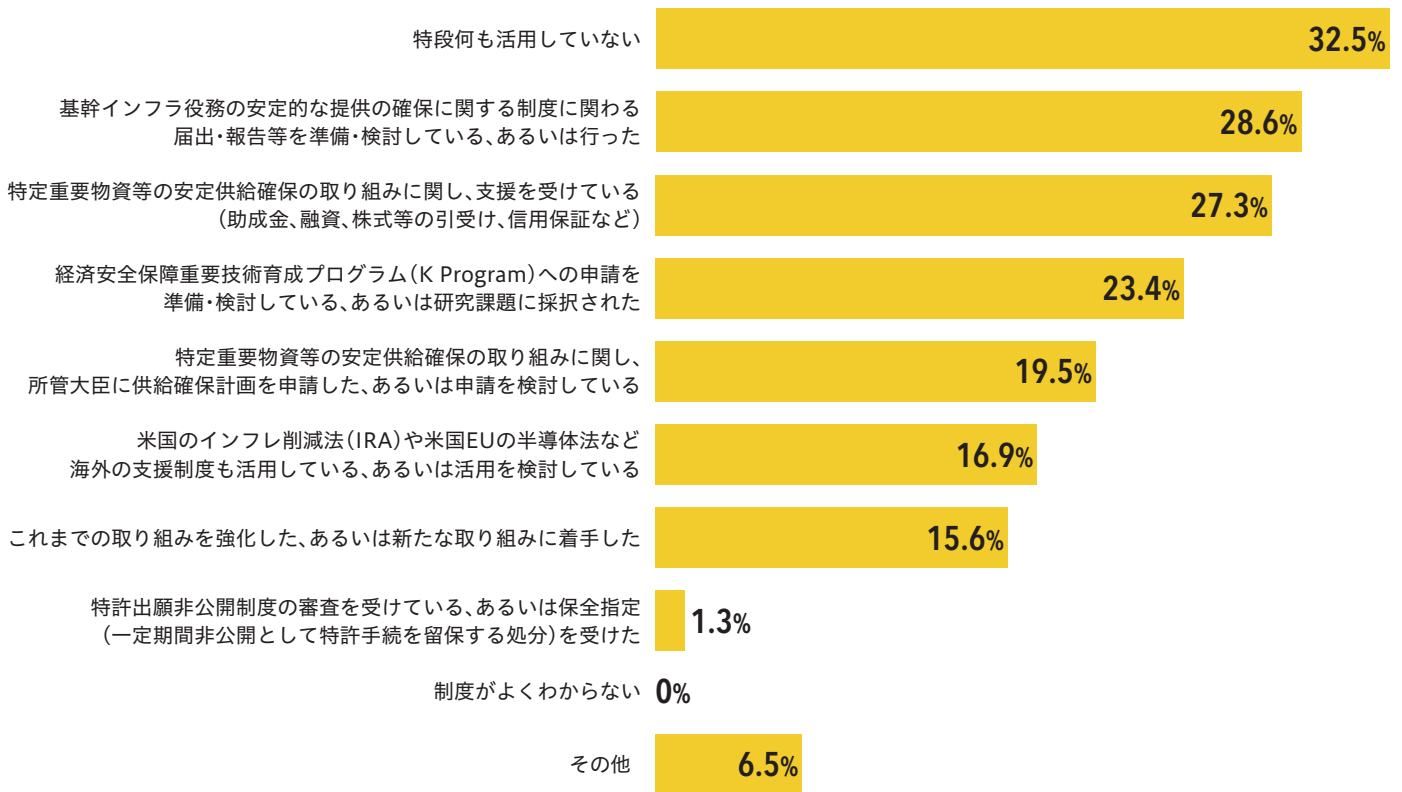
## その他

- 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。
- 投資先・新規取引先等のデューデリジェンス。
- システム開発拠点の移管。
- サイバーセキュリティの強化。
- 既存取引の見直し、セキュリティ・クリアランス対応準備、社内での注意喚起。
- 商品の不正転用防止の技術組み込み、設計情報・来訪者の厳格な管理。
- 問題発生時に関係部署が連携して対応する体制の整備。
- 全社リスクマネジメントプロセス・危機管理プロセス。
- 関連規定の整備、取引先の事前チェック厳格化。
- 法的助言能力の拡充。
- 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(パブコメ対応・当局折衝・施行後の体制整備等)など。
- 他国の経済制裁に関する情報収集。
- 経済安保を含む事業リスクは各事業領域にて検討、対応。
- 政府機関との連携。
- 経営幹部向けの勉強会を実施。
- 特定社会基盤事業者指定されたことから、「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、政省令制定・改正に関わる議論に際して官公庁や経済団体(経団連)から得た情報を基に経営会議などにおいて共有している。更に、担当役員以下、グループ内経済安全保障関連部門との連携を強化し、今後想定される政令・運用基準の内容を注視しつつ、国際情勢やインテリジェンスを共有するなどして、事業の円滑な運営に貢献していく。
- 国際情勢の変動に際しても海上輸送サービスの提供を継続すべく、業界団体を通じた官への働きかけをはじめ、多面的に取り組んでいる。
- 各国の経済安全保障政策の情報収集と分析、サプライチェーンの強靱化のための仕組み作り、機微技術漏洩防止のための仕組み作り等。
- タスクフォースベースでの情報収集・報告の整備、基幹インフラ機能維持にかかわる対応。
- 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。
- ビジネス案件毎に個別検討、社内勉強会実施等。

# 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)

[77件の回答]



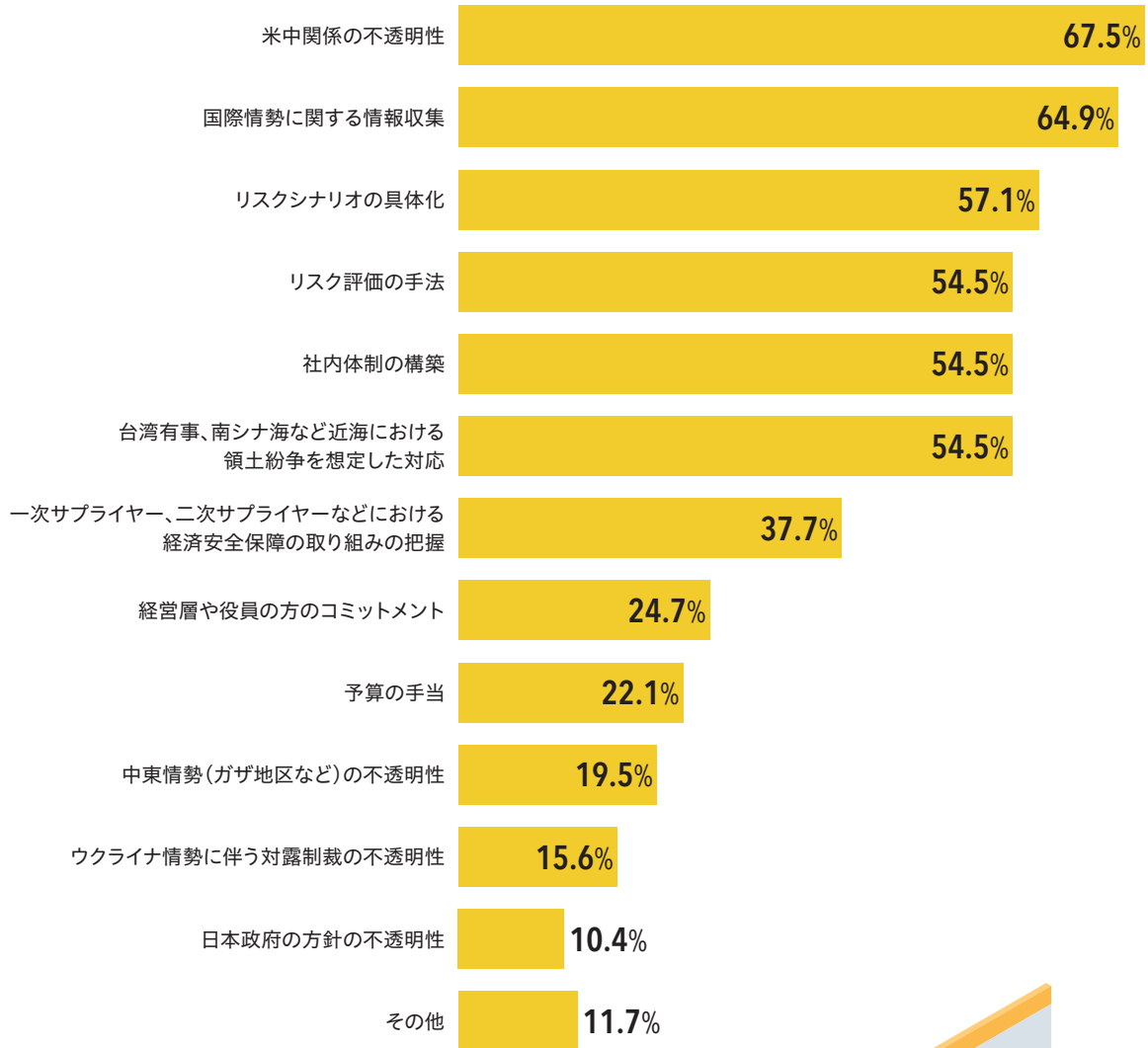
その他

- 特定重要物資等の安定供給確保の取組に対する支援。
- 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。

# 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)

[77件の回答]



その他

- 日中関係の緊張・不透明化。
- 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たい。
- 適切な情報の取得、人員。
- 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。
- グローバルビジネスにおける利害関係の調整。
- インテリジェンス機能の強化。
- 社内リテラシーの向上。
- 全社的な経済インテリジェンスの向上、レピュテーションリスクの判断。

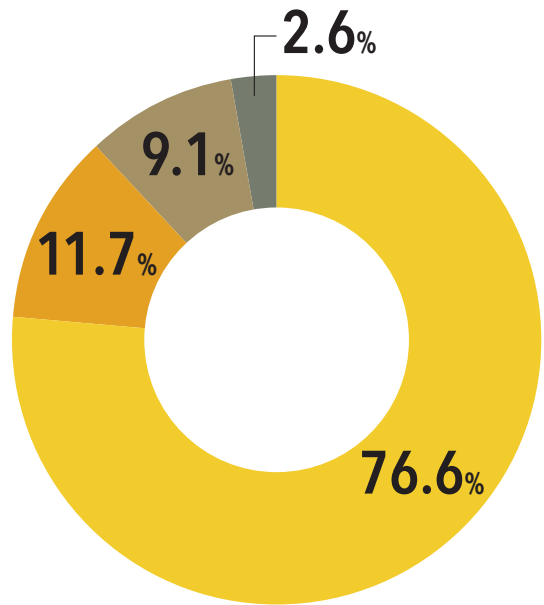


# 7

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。

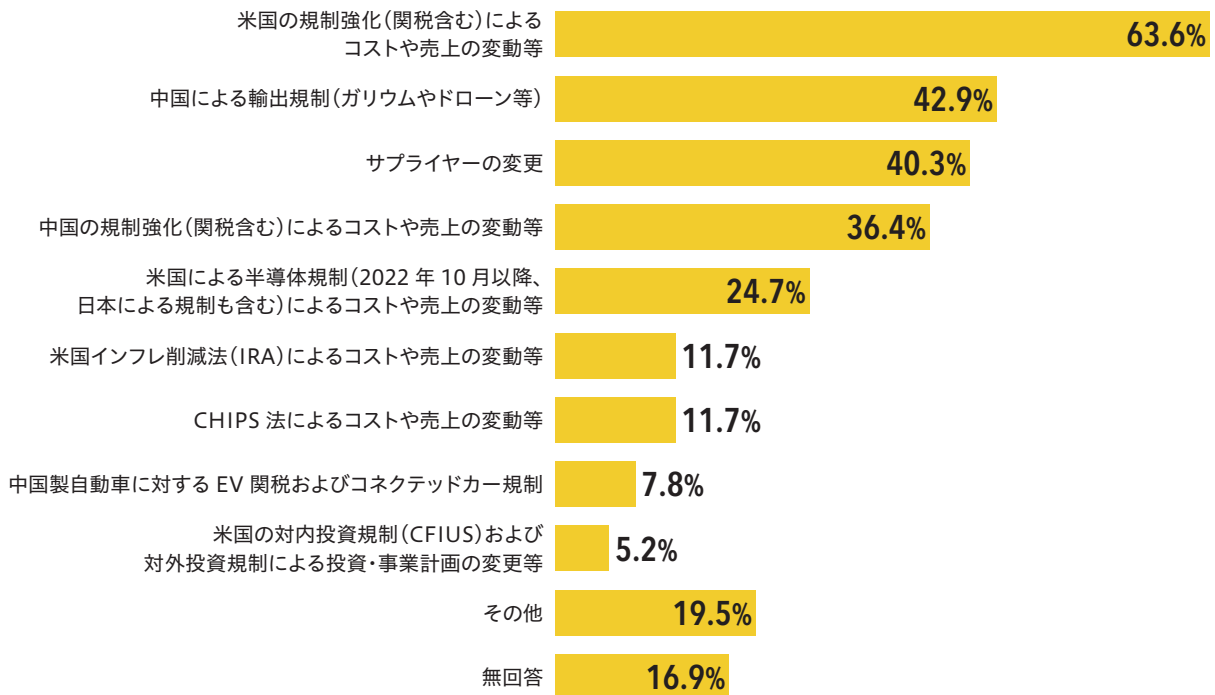
[77件の回答]

- 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。

[77件の回答]



その他

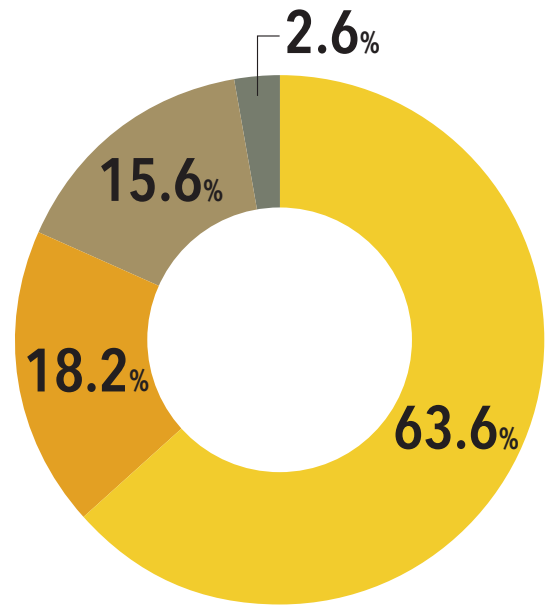
- 顧客の投資額減少による当社案件減少。
- 当社顧客の活動縮小に伴う売上減。
- 日本企業の中国からの撤退。
- 情報管理体制の強化、業務委託先企業の事前審査強化。
- 一部品目の生産拠点の移管。
- 主に製造業におけるサプライチェーンの変動による市況変動。
- 中長期的には米中対立によるグローバル経済の停滞が需要の低減につながるという影響も懸念される。
- 各種制裁対応。
- 米国のサプライチェーン再編による荷動きルートの変化、米国・中国による相手国海事産業への対抗策実施(現在は休止中)。
- 金融市場への影響。
- 中国の反スパイ法、国家情報法の影響など。
- 投資等の新規事業開拓に際してのより慎重な対応。
- 米国自動車船入港料、UFPLA対応。
- エンティティリスト対応。

# 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。

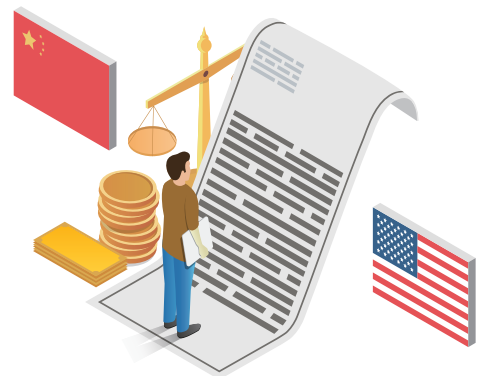
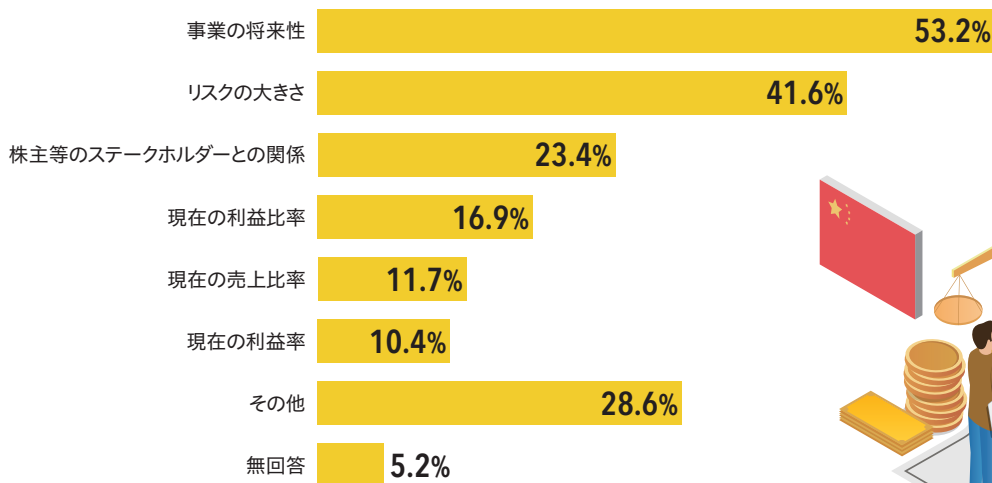
[77件の回答]

- 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。

[77件の回答]



その他

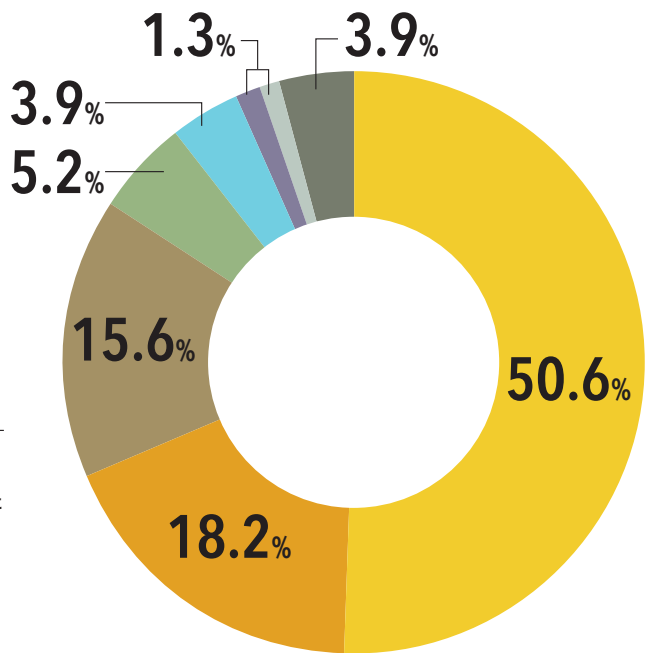
- 原材料の多くは中国、製造機器の多くは米国依存のため二択は不可能。
- ともに重要な市場であり、どちらかを選ぶことは考えにくい。
- 財務的な判断ではなく、地政学的要因（法規制や政府の方針など）によって判断。
- 米中対立の状況、弊社製品・サービスの品質。
- 一つの判断軸ではなく様々な要素を踏まえ総合的に判断する。
- 案件の内容、対象となる顧客等により判断基準が異なる。
- 我が国と共通の民主主義的な価値観を有するかなどにより判断。
- 法令遵守。
- お客様への影響、わが国の国益を勘案した上での事業の将来性。
- 売上高や利益に加え政府方針等も考慮し総合的に判断。
- 企業目的などの経営理念。
- 案件ごとに状況が異なるため個別判断。
- レピュテーション。
- 国の政策との整合性。
- 政府方針との整合性。(2)

# 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。

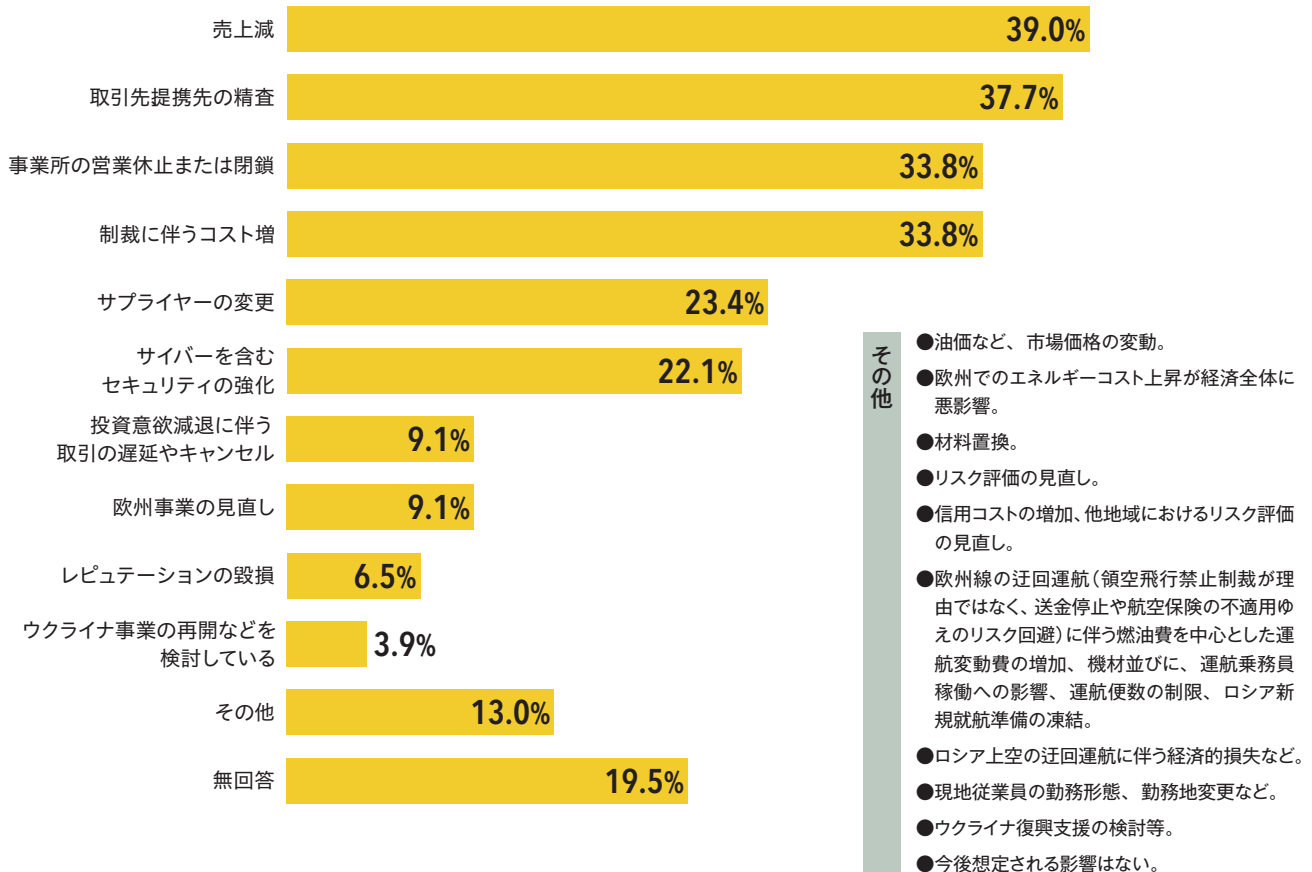
[77件の回答]

- 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
- ウクライナ以外の欧州諸国への侵攻の可能性を注視している
- どちらとも言えない
- 影響が出ており、増加した
- 出っ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)

[77件の回答]

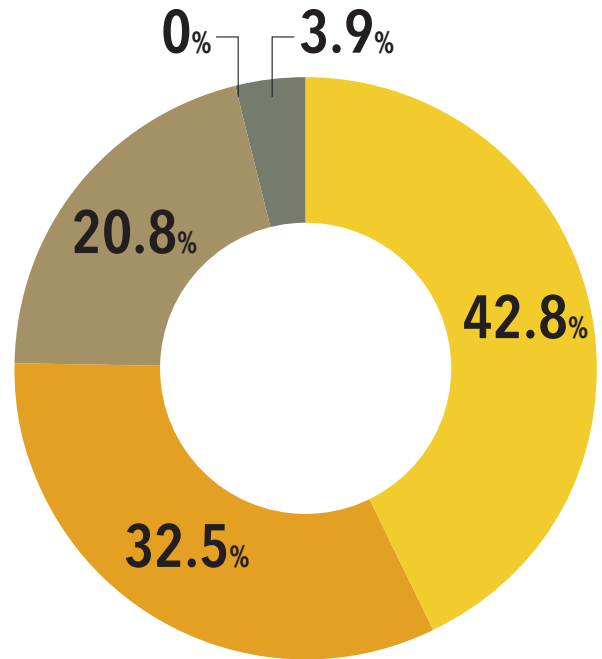


# 10

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。

[77件の回答]

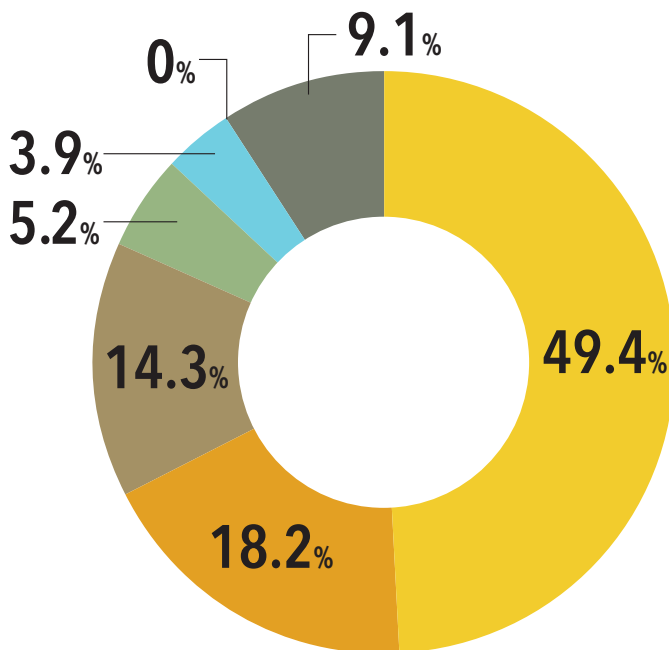
- 出していない
- 影響が出ている
- どちらとも言えない
- その他
- 無回答



# 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。

[77件の回答]

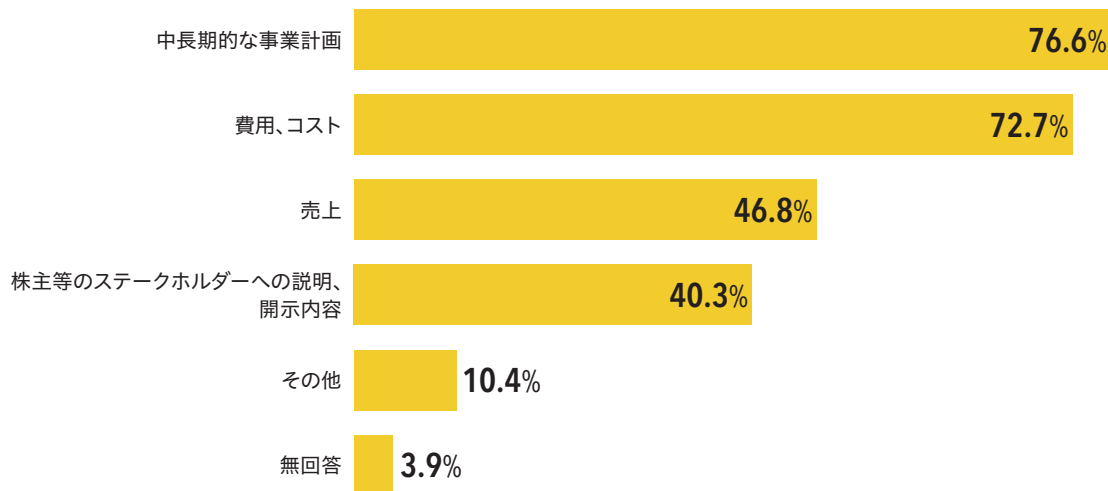


- 5%未満の増加
- 把握していない
- 全く増加していない
- 10%以上の増加
- 5%以上10%未満の増加
- 減少した
- 無回答

# 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。

[77件の回答]



その他

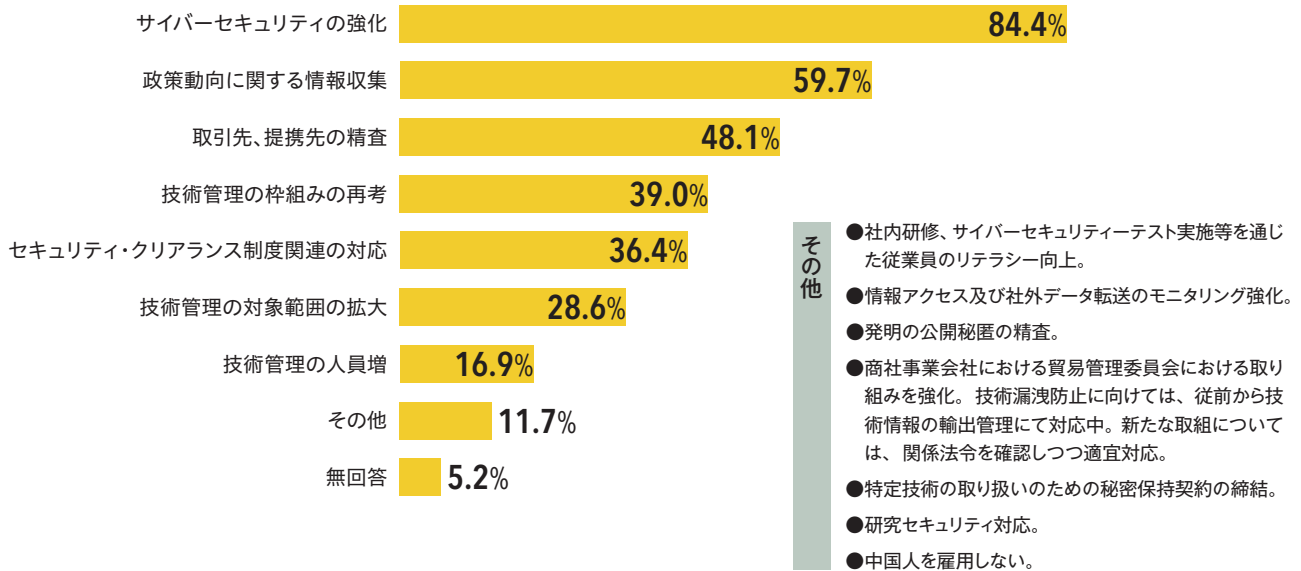
- 取引先への影響、規制リスク、制裁リスク、人的資源の制約など。
- サプライチェーンの変更可能性、制裁強化の動き。
- 重要インフラの保守・開発に係る制約。
- 特定基盤事業者としての規制を受けることで、事業遂行に必要な機器やシステムの円滑な運用が阻害される可能性がある。重要物資の輸送、特に、半導体製造装置や航空機・船舶などエンジンや主要部品など、サプライチェーン強靱化でも焦点となっている物品輸送で担う部分大きいこと、また、医薬品や、再生医療など人命にかかわる貨物の輸送、農水省が強化している農水産品の輸出強化などの与える影響も大きい。
- 中国企業への投資意欲の減退や投資制限、中国企業からのデータ取得の制限、中国との送金制限。
- 関連する法的助言ニーズの拡大。
- 従業員の安全の確保。



# 13

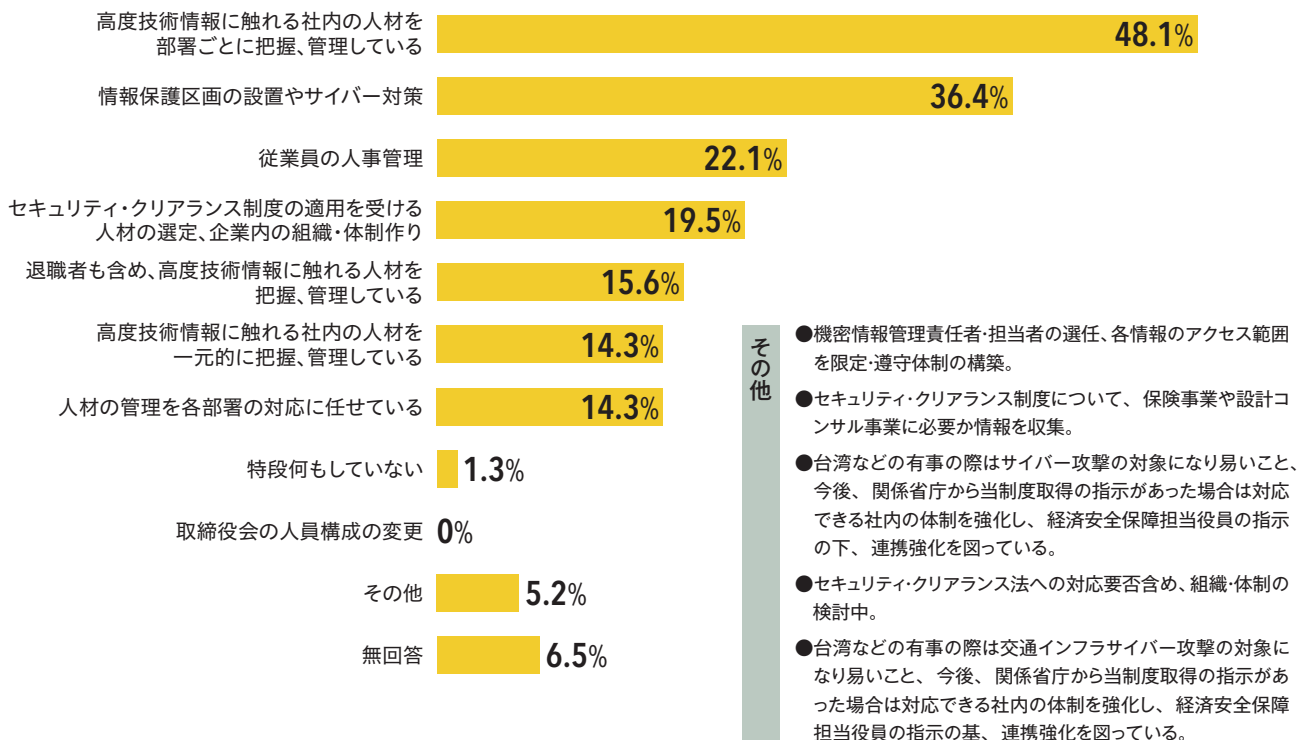
## 技術管理、輸出管理に加え、技術漏洩防止のための取り組みをしている場合、それは何ですか？(複数選択可)

[77件の回答]



## 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。

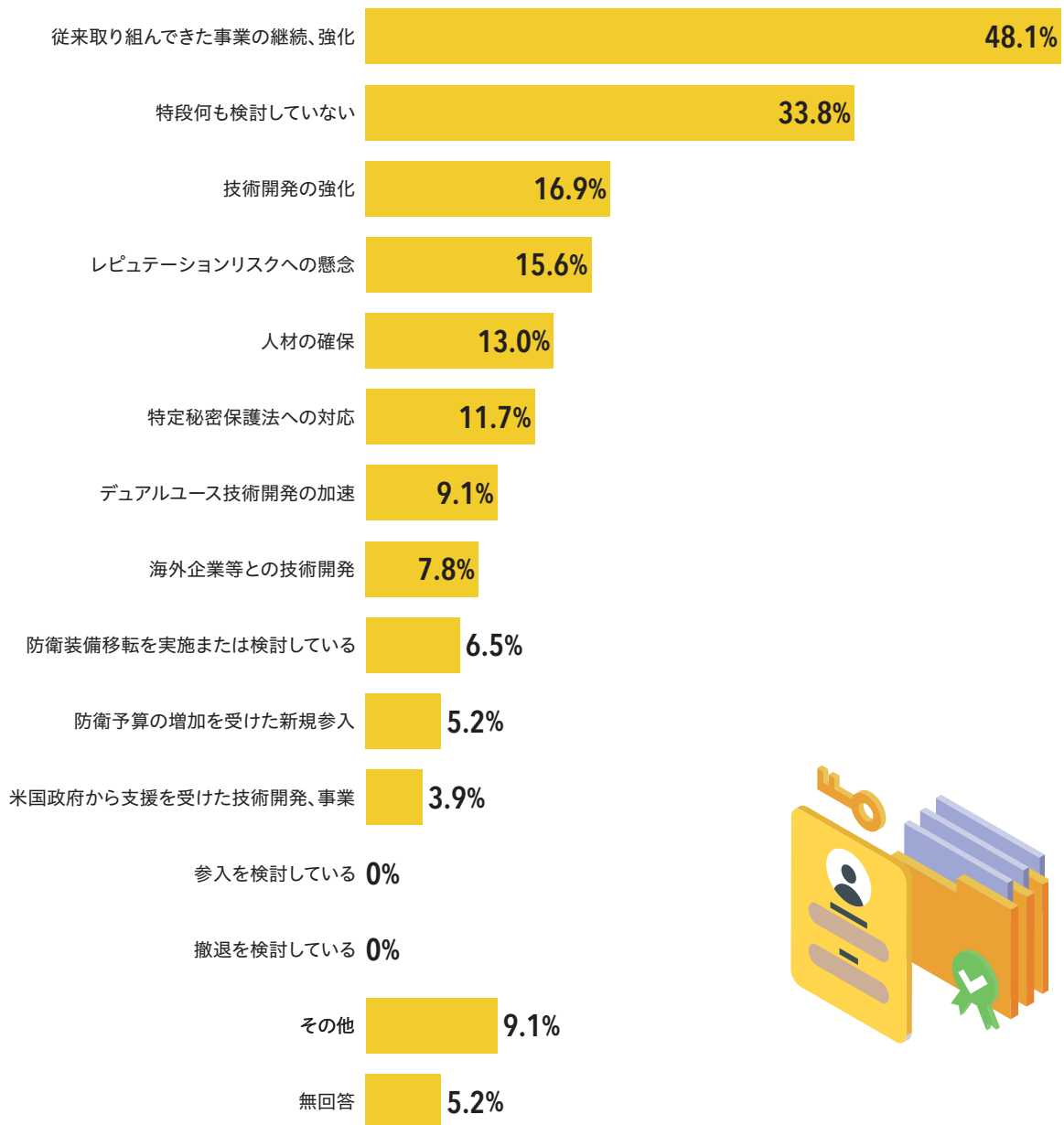
[77件の回答]



# 14

内外における防衛需要の拡大を受け、防衛装備をはじめとする関連分野に関心があるか、すでに参入している場合の対応および背景について、当てはまるものを全てお答えください。

[77件の回答]



その他

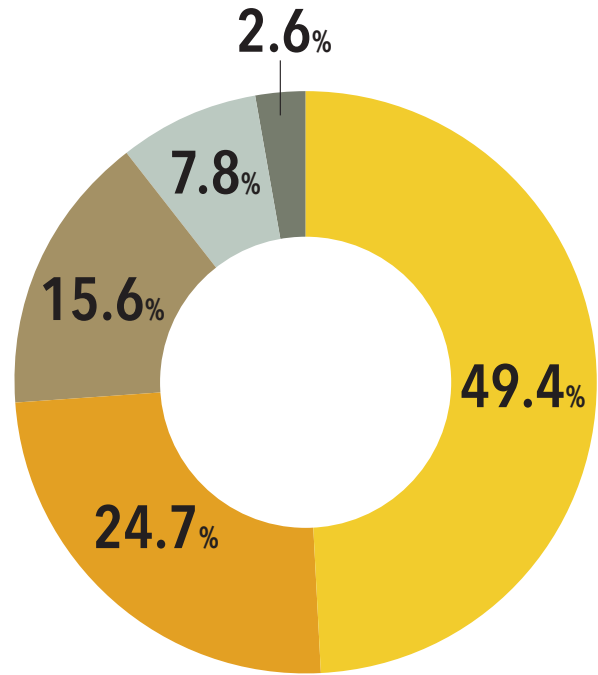
- 省庁、シンクタンク、企業などからの情報収集。
- 関連した法的ニーズへの対応。
- バイオディフェンス。
- 業界の特性として防衛分野への参入には様々な課題があるため、具体的な検討は実施してはいないものの、政策等をウォッチ。
- 機微な技術情報を受領することを想定してない。

# 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。  
[77件の回答]

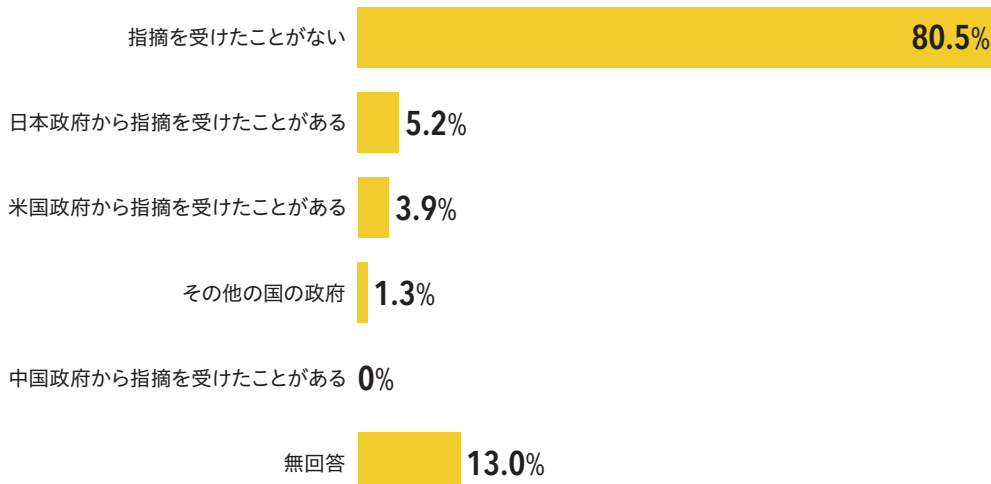
- 整っている
- まだ整っていないが現在整備中である
- 新たに整備する予定はない
- その他
- 無回答

- その他
- 制裁内容や法令整備に応じて、現状の体制を適宜整備と強化している。
  - 米国制裁の域外適用については一定の社内対応フローを整備済み。中国については今後の執行状況を把握しながら対応フローの整備を進めていく。
  - 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。
  - 中国による制裁の域外適用に対する取扱いは現在未整備。
  - 必要に応じて検討予定。
  - 情報収集中。



# 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。)  
[77件の回答]

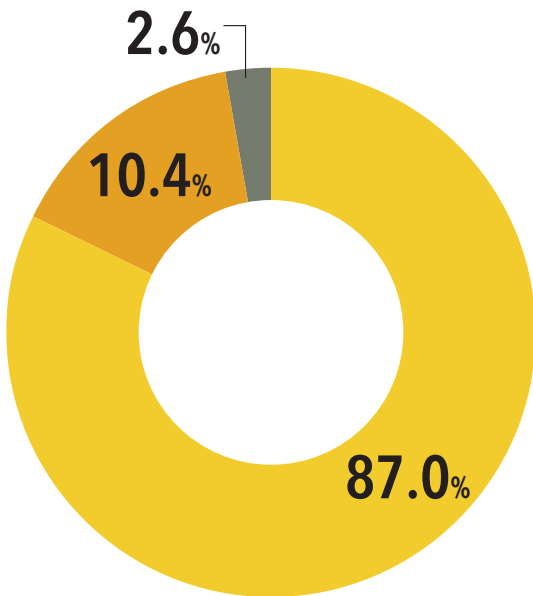
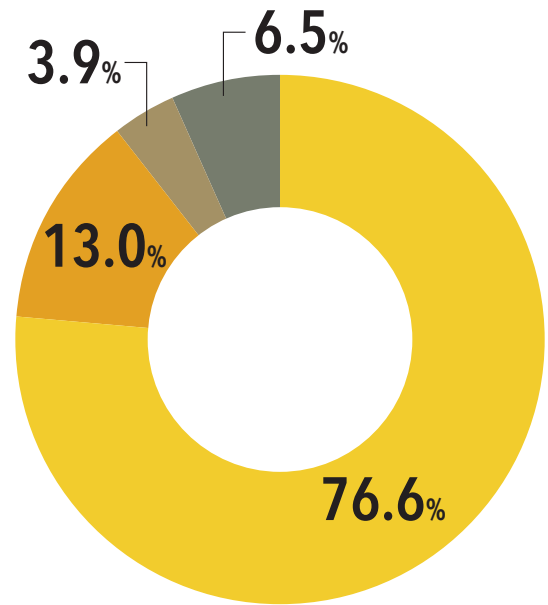


# 17

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。

[77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。

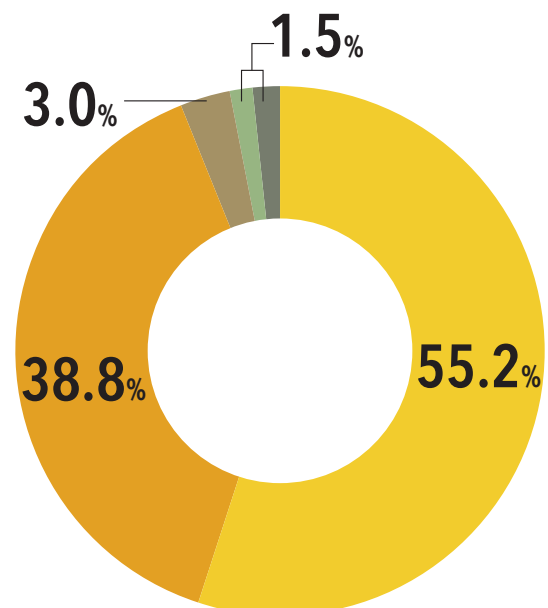
[77件の回答]

- 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。

[67件の回答]

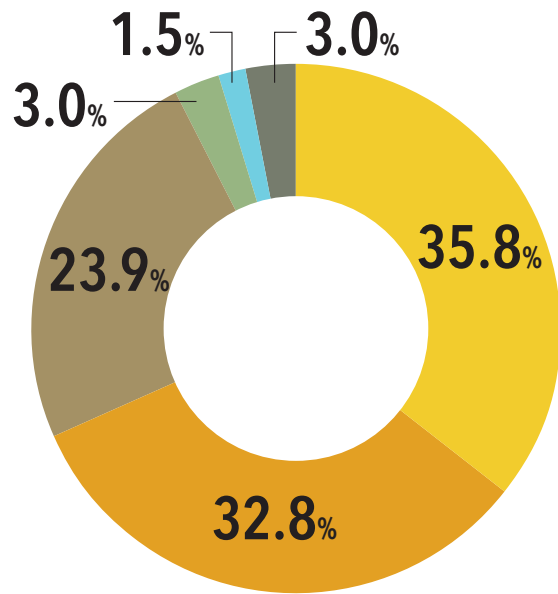
- 1割未満
- 1-3割未満
- 3-5割未満
- 5割以上
- 無回答



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]

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

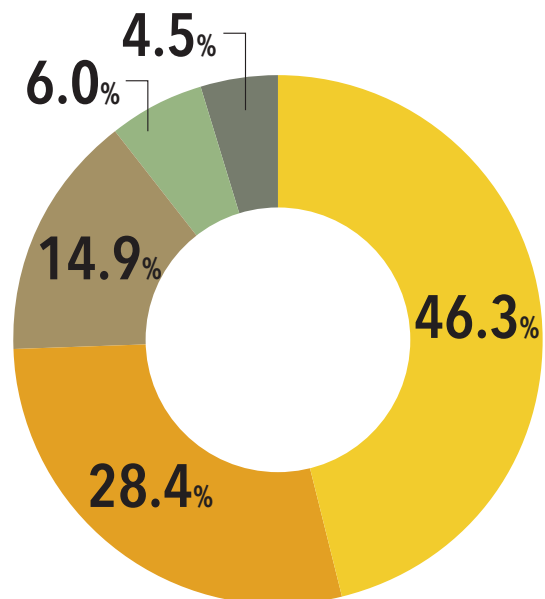


# 19

今後、中国の売上比率を変える中  
長期目標はありますか。

[67件の回答]

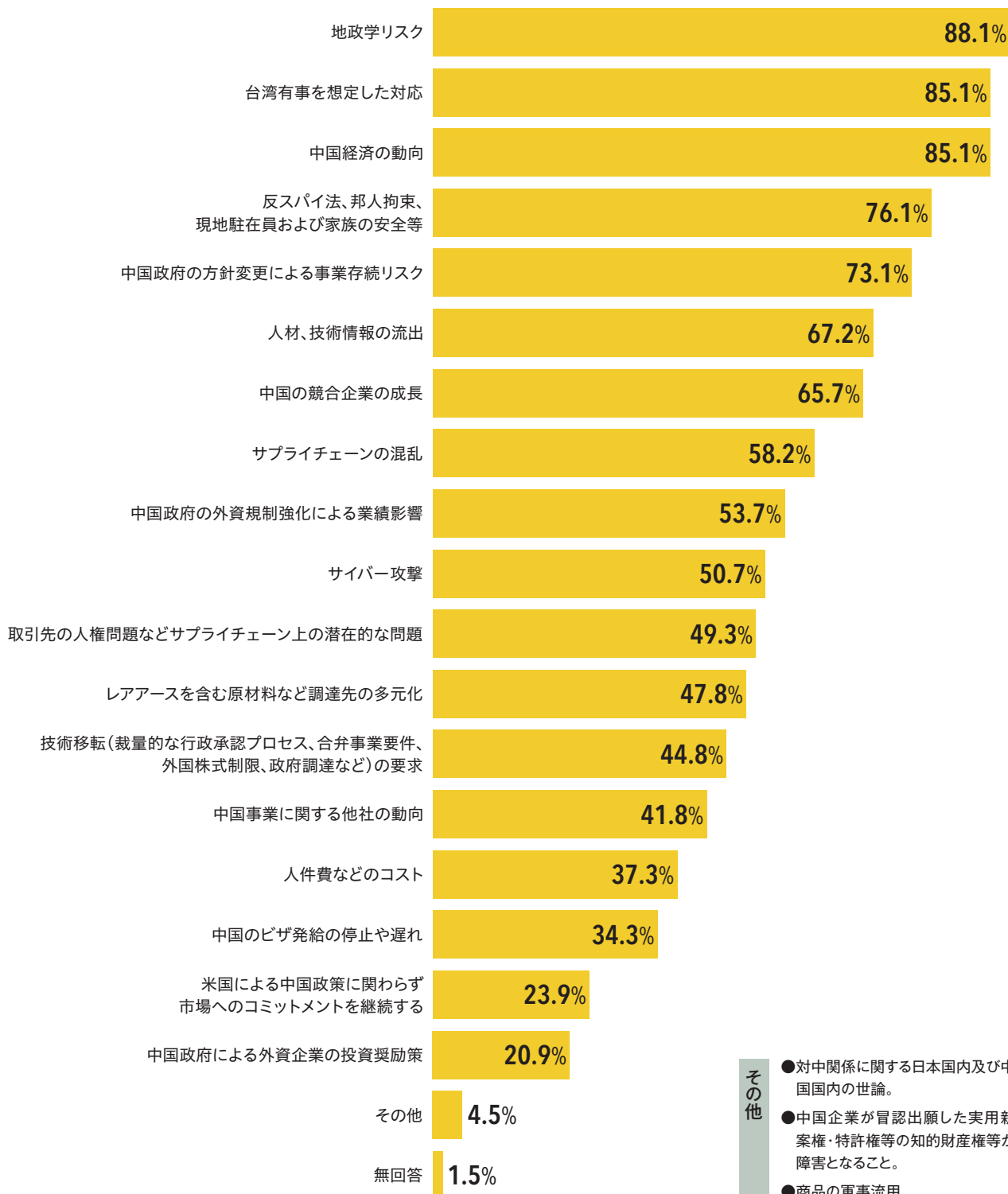
- 特にない
- 現状維持
- 増やす目標がある
- 減らす目標がある
- 無回答



# 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)

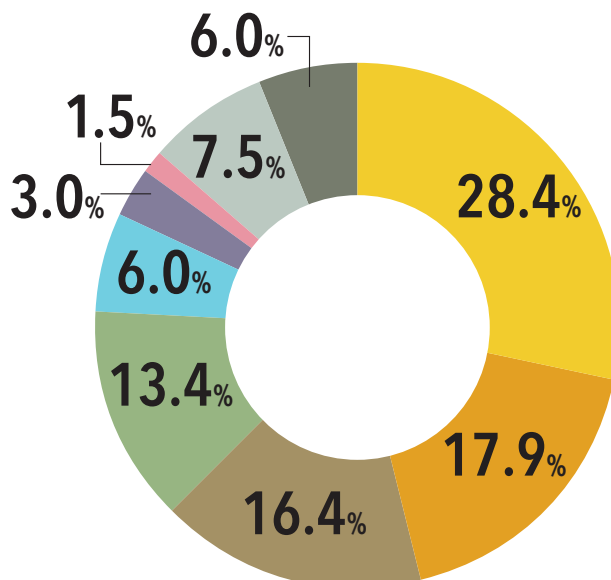
[67件の回答]



## 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。

[67件の回答]

- シミュレーションを終え、対応計画を準備している
- シミュレーションを行う予定はない
- 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、従来の対応計画を見直した
- 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
- シミュレーションの準備または実施した結果に関する適切な相談先を探している
- その他
- 無回答



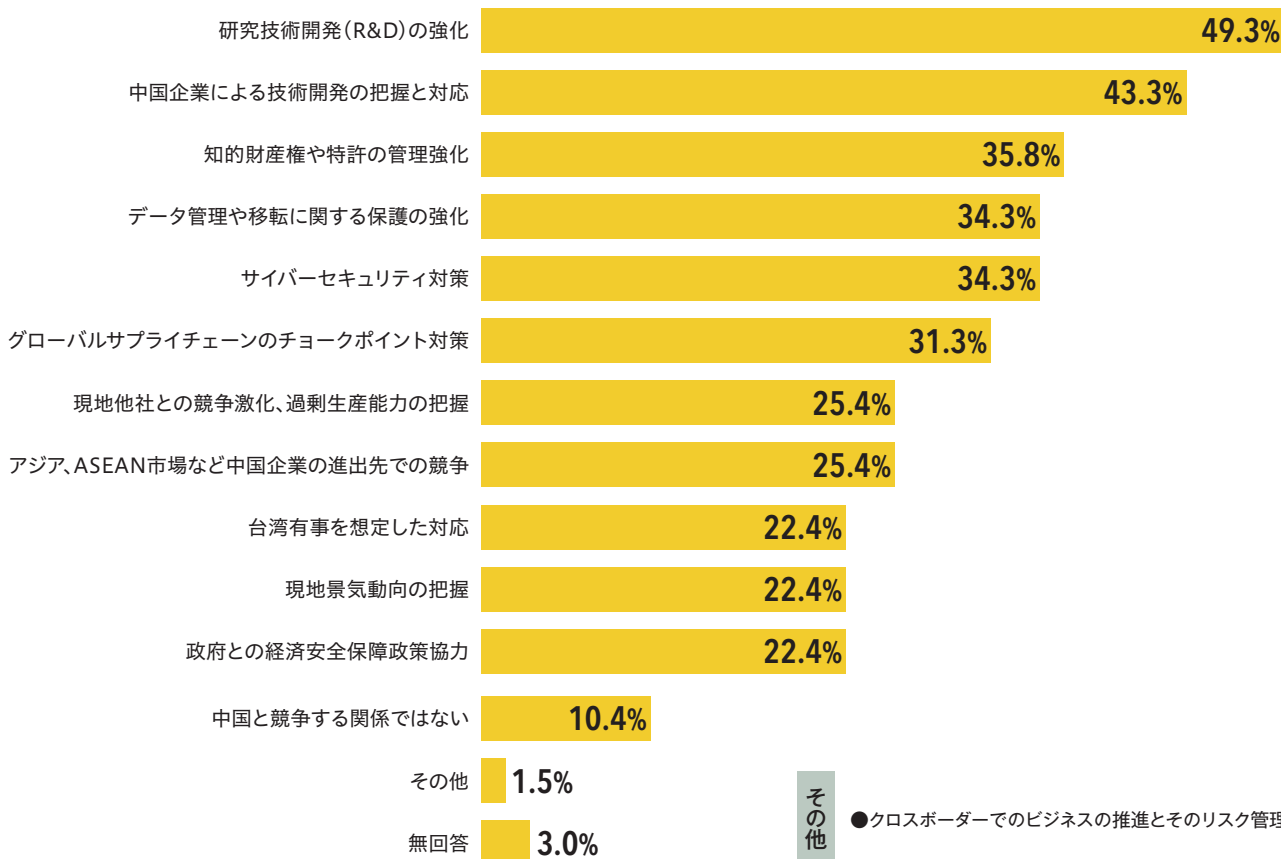
### その他

- シミュレーションを複数行い、従来の対応計画に対する見直しを検討中。
- 従業員の安全確保については対応計画の議論を実施し、準備している。その他の影響、リスクについてはサプライチェーンリスクを議論する中で必要な場合に都度対応。
- BCPを含む対応計画を準備。
- 有事に際したリスクの把握を進めている。
- 現状、各種検討中。今後の対応は未定。

# 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。

[67件の回答]



### その他

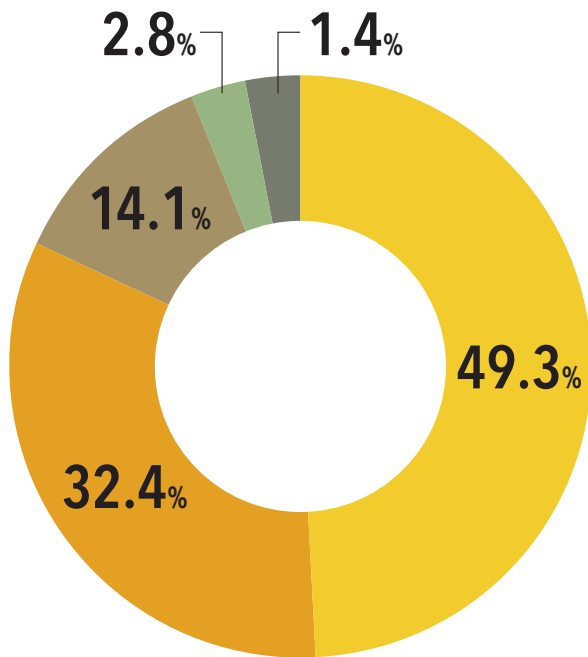
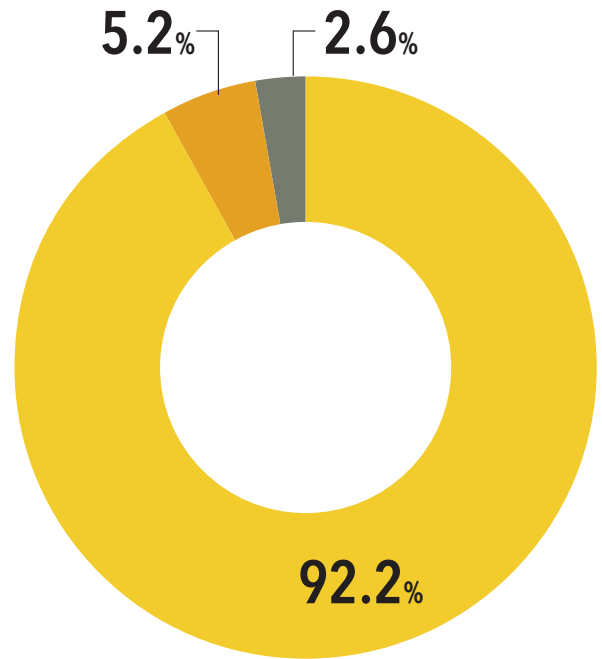
- クロスボーダーでのビジネスの推進とそのリスク管理。

# 22

米国で事業を展開していますか。

[77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。

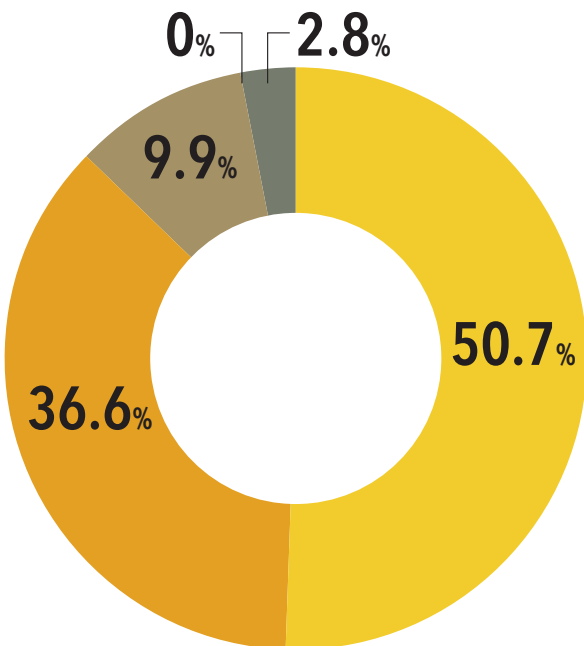
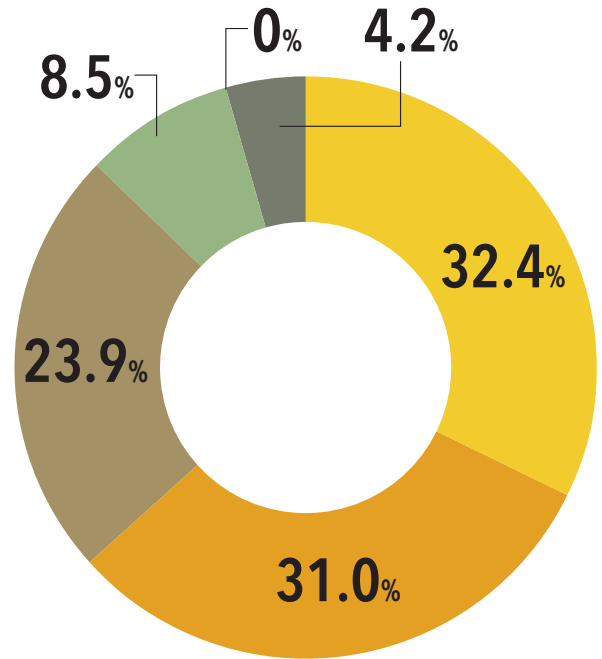
[71件の回答]

- 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。

[71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



# 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。

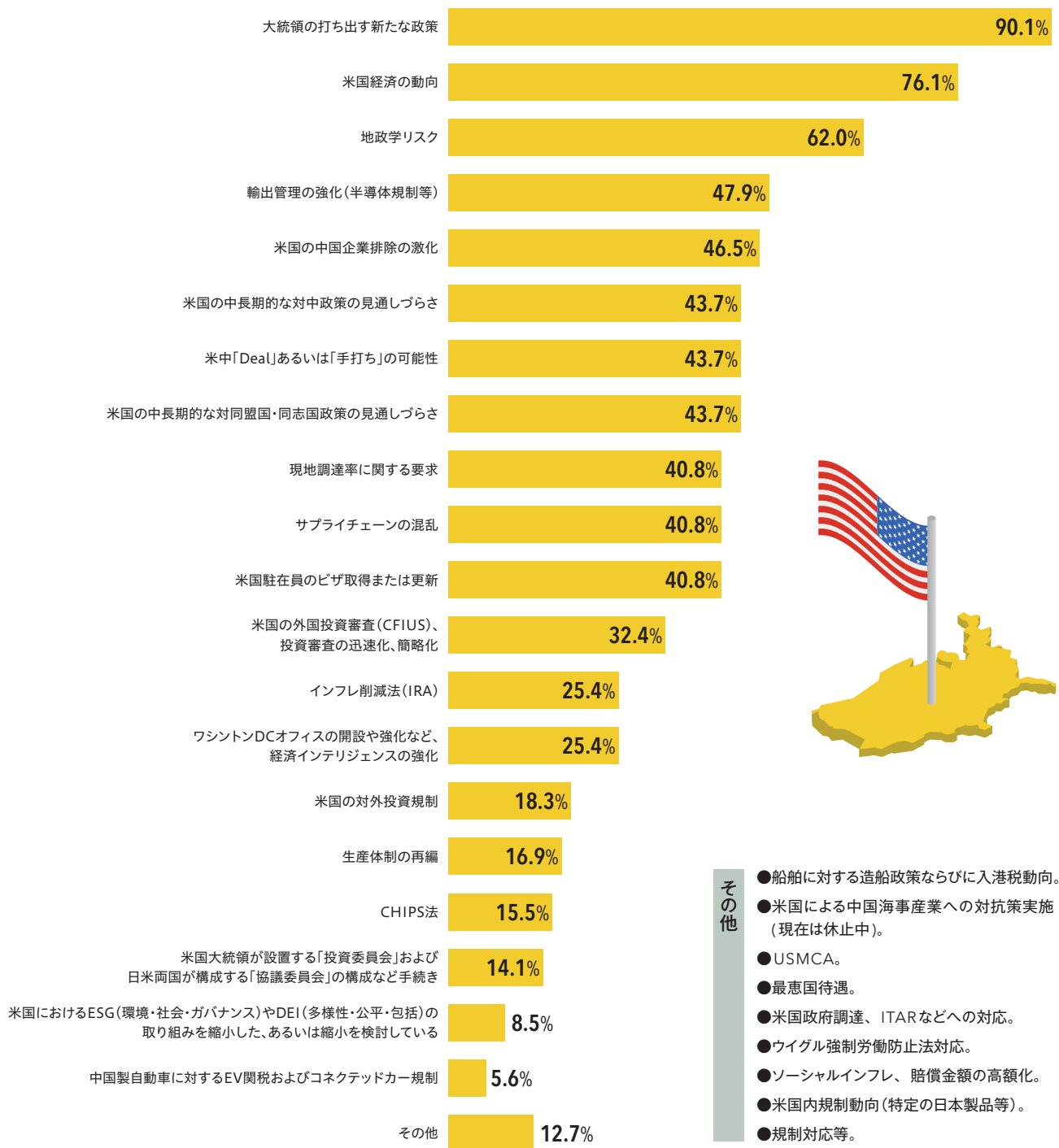
[71件の回答]

- 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)

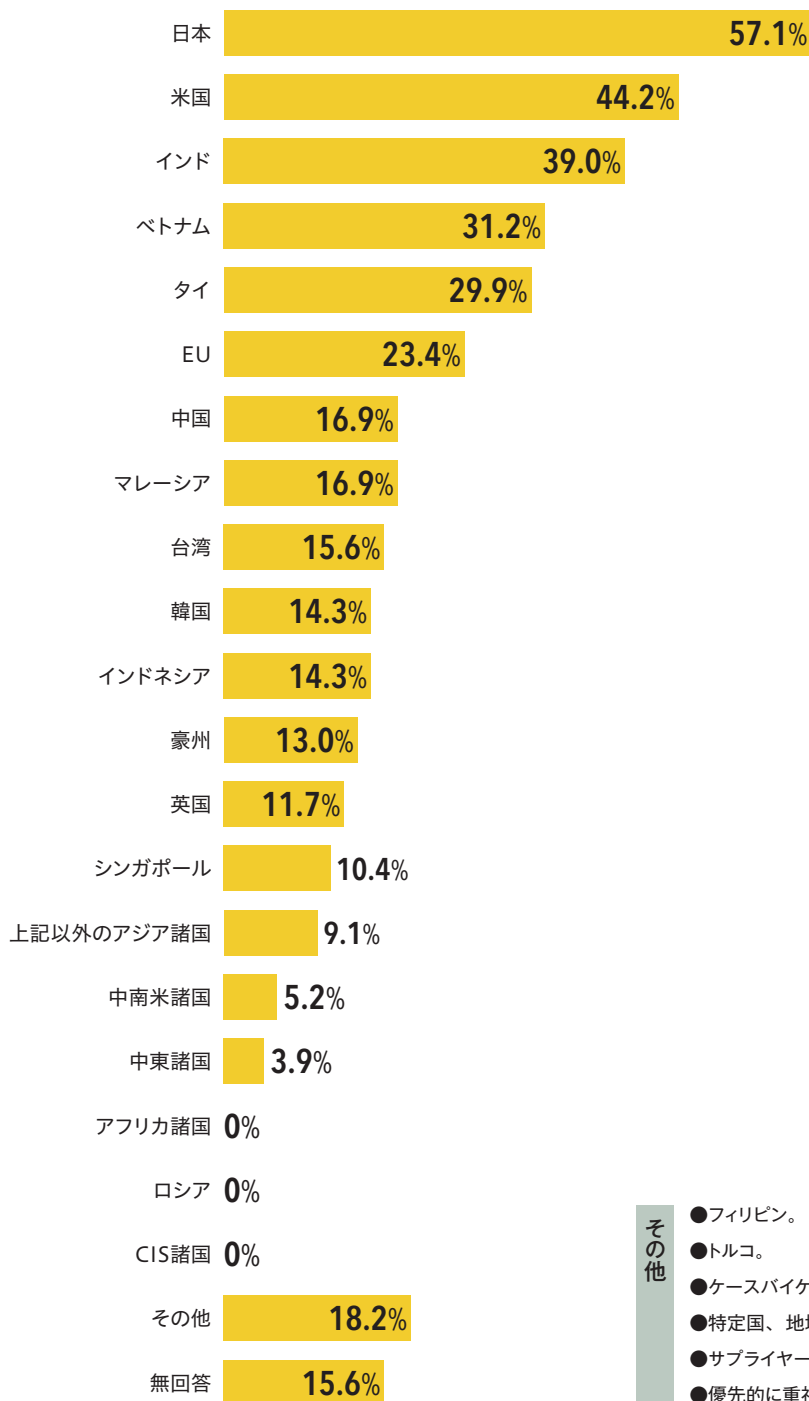
[71件の回答]



# 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)

[71件の回答]

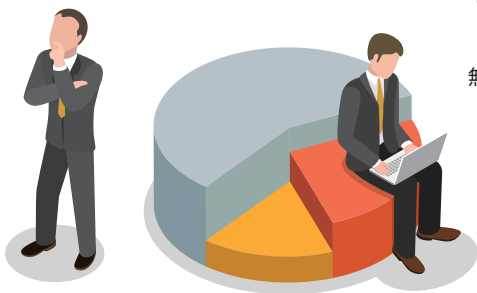
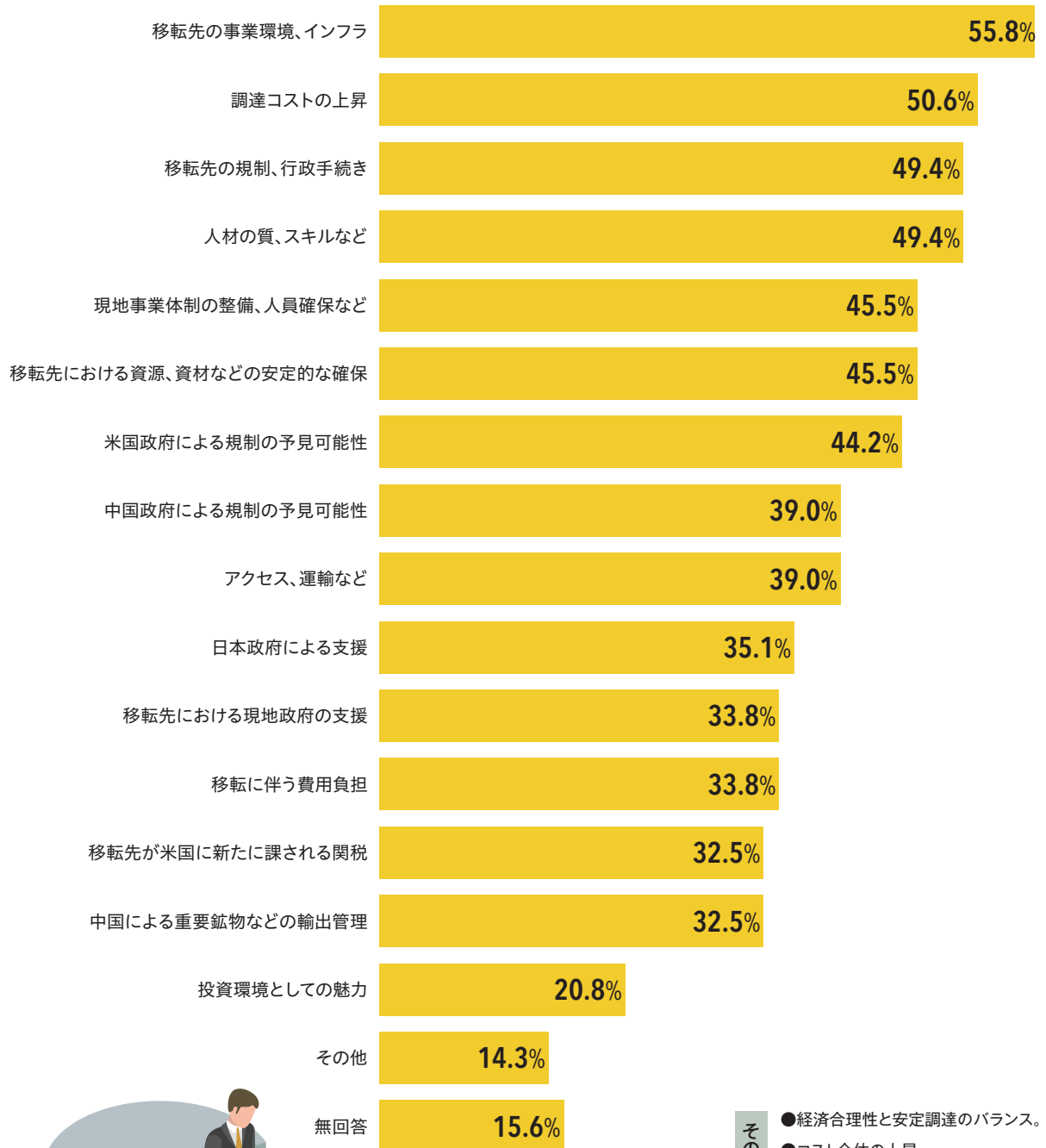


その他

- フィリピン。
- トルコ。
- ケースバイケースで対応。
- 特定国、地域を重要取引先として選定せず。
- サプライヤーを変更する際の帰属国による選定は行っていない。
- 優先的に重視する国・地域は特に無し。

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)

[77件の回答]

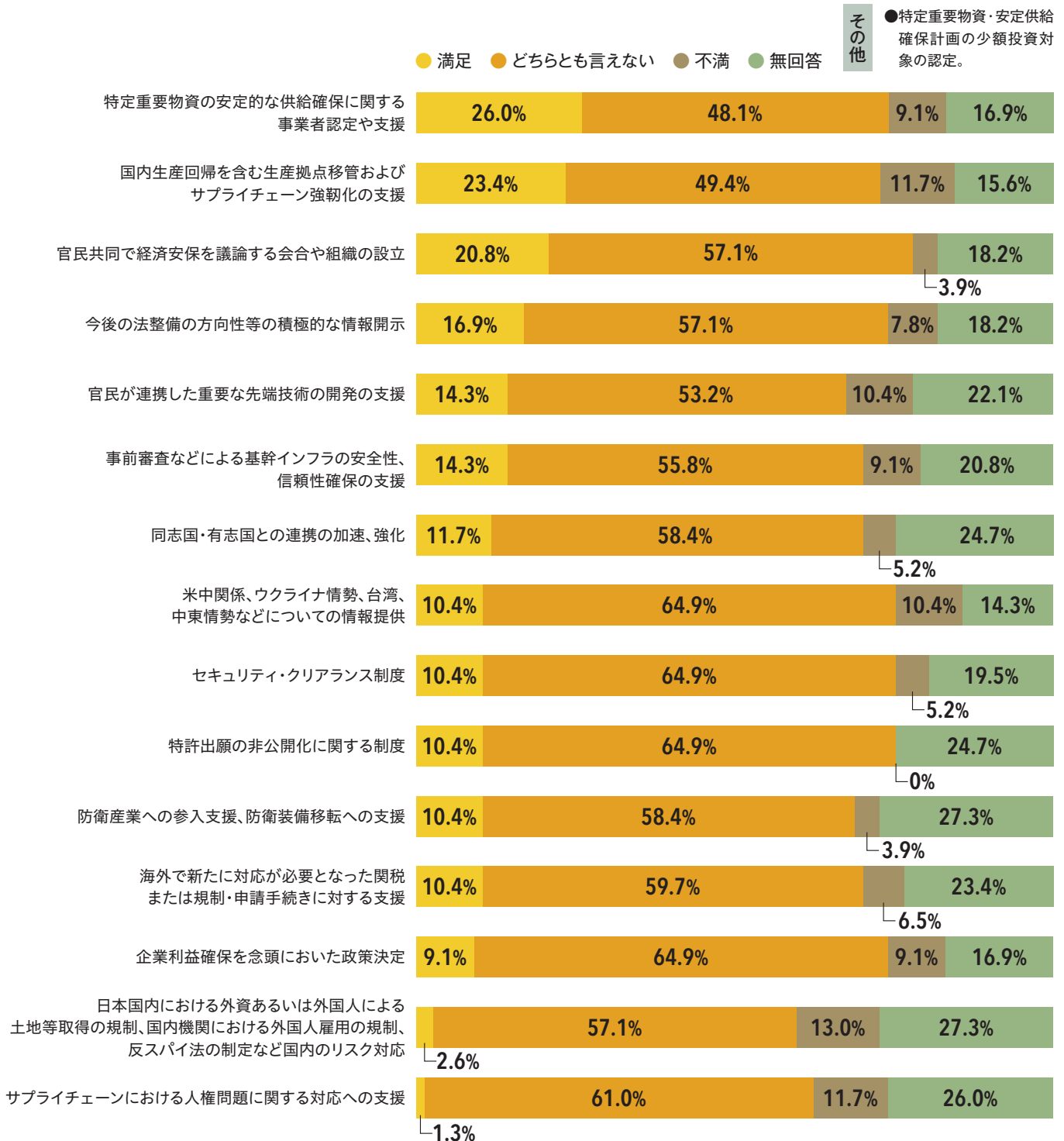


- その他
- 経済合理性と安定調達のバランス。
  - コスト全体の上昇。
  - 顧客認定。
  - 言語。
  - 総合的判断。
  - ケースバイケースで対応。

# 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。  
 貴社に關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。

[77件の回答]



## 27

経済安全保障担当大臣に何を一番期待しますか。ご自由にお答えください。  
 取り組みが足りない分野、取り組みが遅れている分野を  
 お答えいただいても結構です。

[50件の回答]

## 記述回答

- 海外依存度の高いエネルギー資源のサプライチェーン強靱化。
- サプライチェーンリスクへの対応と日本の信頼度を活かした世界市場への産業支援。
- 同志国との連携強化と、戦略的不可欠性獲得のための効果的な政策実行。
- 鉱物など特定国に産出・生産が依存している原材料(特定重要物資に限定されない)の安定調達に関する政策立案や官民連携、同志国との連携の強化。レアアース等の脱中国製品の価格が保証されるスキームの確立(これまでも鉱山レベルの脱中国の政策は進めてきたが、調達のみならず、脱中国製品を提供する側を守る制度化が必要)。
- 防衛産業に限らず、国際展開をしている一般的な企業が、経済安全保障に関する政府の状況認識、今後の方針について聴取、意見交換できる場、枠組みの構築を期待。
- 行き過ぎた輸出・技術移転規制を実施しないこと、中小企業の技術流出防止、サプライチェーンリスクへの取り組み支援、サイバー攻撃防御の取り組み支援。
- 企業の活動実態を踏まえた政策の実施。
- 企業の声を聞き、それに対する対応を情報発信してほしい(大臣ご自身、経産省及び他官庁など)。そして具体的な施策として具現化・実行してほしい。
- 国際的なサプライチェーンの安定確保と重要インフラや技術の保護を通じて、日本企業が安心して事業を継続できる環境を整えていただくことを期待。
- 原材料は中国偏在、生産・評価設備および最終市場は米国偏在と、半導体関連産業は米中対立激化の場合にはビジネスの遂行が困難になる点をご理解いただきたい。
- 中国を刺激することなく、過度な米国依存でもなく、バランスの取れた経済安保への取組。
- 重要物資のサプライチェーン可視化に必要な法整備の支援。
- 輸出管理など日本としてのリスク低減を図ることはもちろん、日本全体として企業の労働生産性・競争力を高めるための施策について、より重点的に強化する施策の提案に期待。
- 引き続きカーボンニュートラルに代表される先端技術を獲得、実装化するための補助金等を含めた積極的な産業支援策を期待。また高度技術による競争力を確保、維持するために、政府には公平な国際秩序の維持や国際的なルール・メイキングに積極的な関与、取り組みを期待。
- ロシア産LNGに関わる民間事業者への影響を考慮した政策。
- 急速かつ劇的に変化する国家間関係・国際情勢の中で、日本企業及び我が国経済の持続的成長を担保するための強力な施策を迅速に展開。
- 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の支援、特定重要物資の安定的な供給確保に関する事業者認定や支援などを期待。
- 新たな国際秩序形成における主導的な役割の発揮。
- 大臣ご自身の意見・見解を適宜発信する。世論をバックに予算を更に獲得する。企業との会合を頻繁に開催する。
- 制限をかける対象分野を慎重に選ぶこと、対象分野についてできるだけ早い段階で詳細な情報を提供。
- コロナワクチンの職域接種の際には経産省が担当窓口となった。海外絡みの有事の際も同様と想像しているが、十分な体制や外務省との連携が準備されていることを期待。
- 東アジアなどの安保健悪化が経済やビジネス活動に影響する事態を招かないように、政府としての明確な対応や対外メッセージを先手先手で明らかにしていく。
- 法ならびに政省令の制定・施行に際して経済界との対話を重ねることで、民間企業の事業運営の実態を踏まえた経済安全保障政策を実行すること。日本企業が事業運営上、一民間企業の責任と判断で米中の二者択一を迫られたり、従来にならぬ追加的コスト負担を強いられたいりするような局面を回避すべく日本政府が前面に立って企業の事業リスクを極小化するような政策運営。企業の自由な経済活動を担保するために規制は最小限とすべきであることを大前提としつつ、規制は国策であることを踏まえ事業への影響に対する補償と支援をセットで考えるべき。特に中国政府を想定した「経済的威圧」や「サイバー攻撃等」に対しては、民から官への一方的な報告ではなく、官から民への情報提供も踏まえた双方向の共有と、官側については、日米やG7、Quadや同志国との枠組や連携を活用した官民連携の取り組みを今後期待。
- クロスボーダーでのビジネス機会や本社現地法人間の情報共有の妨げにならないよう、ビジネスや利益の維持を念頭にいた政策誘導。
- 小野田経済安保担当大臣がRIETIを核として総合シンクタンク機能を強化する方針を示した(2025年12月15日)ことは、政府が経済安全保障政策の分析基盤を強化する方向性を明確にしたものだとして受け止めている。その結果、これまで各省庁で個別に行われてきたリスク分析や政策検討が、官民連携や省庁横断の情報整理・分析体制のもとでより統合的に行なわれるようになり、企業が経済安全保障上の判断を行う際に参考となる材料や方向性が提供されることを期待。
- 公正な競争環境の維持・整備と明確な判断基準。

記述回答

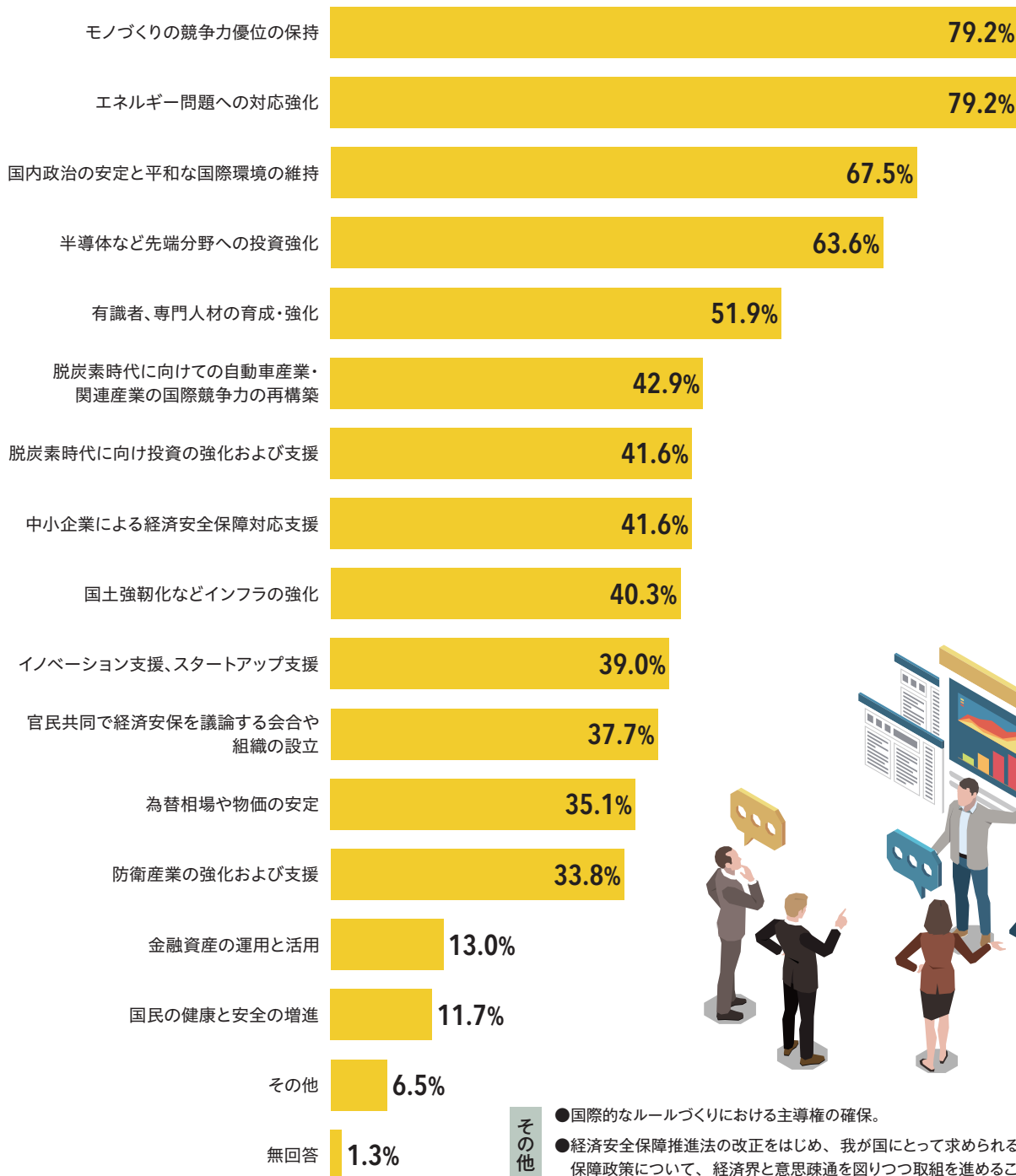
- 米国の孤立主義回帰・自国第一主義強化を受け、ルールに基づく国際秩序維持強化に一層取り組むことを通じた日本経済・日本企業への影響緩和。
- セキュリティ・クリアランスが必要な業種以外においても日本の経済発展・科学技術振興に寄与する先端技術を多くの日本企業が保有している一方で、外為法の他に技術流出(産業スパイ含む)を未然に防ぐ法令がなく、機密情報管理は企業の自主管理に抛るところが大きいのが現状。技術流出防止は企業の責任ではあるが、コストや労力がかかるため経営陣の理解やコミットメントについてはバラつきがある。また大企業のみが対応できても中小企業での対応が進まないと漏洩のリスクは一向に下がらない。先端技術の漏洩は一企業の責任にとどまらず日本全体の損失にもなるため、技術流出対策に関して一定の義務(例えば、外為法の対内直接投資規制の対象になるような業種・企業については国が定めた一定の体制整備義務を負うなど)を企業に課すことも検討していただきたい。
- 世界に先駆けて策定した経済安全保障推進法がガラバゴスにならないよう、時宜に沿った見直しの実施と、同調する同志国を増やしてほしい。
- 今後も米国の新しい規制やルールに対して事前に米国政府と相談し、米国政府に言うべきことはしっかりと伝えていただきたい。
- 経済安全保障に係る国・企業との対話・連携の更なる強化。
- 中国のレアアース輸出規制に対する中国政府との対話による解決、および国としてのリスク回避策および支援策を検討していただきたい。
- 国益の確保と自由な企業の経済活動の両立に向けての施策。
- 国家安全保障上の問題で、通常の商業取引や市場に制限を作る場合、関連する民間企業の意向を汲み取り、前広に情報提供。
- 政策の透明性と予見可能性の確保。
- 日本企業の利益確保、競争力維持のために、米国、中国、その他の諸外国の最新状況を常に把握し、産業界と情報共有した上で産業界の理解を重視した政策をとっていただきたい。
- 日本の企業の成長や、産業発展に最善な策を出して頂くことに期待。
- 国民へのわかりやすい情報発信と情報開示、産業界を後押しすべく主要国・主要地域(特にEU、ASEAN、グローバルサウス地域)との関係強化・交渉を期待。
- サプライチェーンの強靱化。
- 民間企業の置かれた状況を理解し、実務に即した現場の意見を吸い上げ、当社のみならず日本経済全体の底上げにつなげる。
- 諸国間の利害衝突で大きな情勢変化は平時と有事の区分けが曖昧な中で起きている現在況下でリーダーシップと実行力を発揮し、戦略的且つ確実に国力を高める策を打つ。中長期的に日本の製造業の不可欠性と自律性に資する具体的な技術を見出し、そこに対して重点的な支援及び技術流出の防止を徹底。一国では難しいことは、日本がこれまで積み重ねた信頼を活かしてグローバルサウスや同盟国との連携を強化。また、急な地政学的変化に対応するバックアッププランを備える。
- 日本、米国、中国、独仏英のサプライチェーン全体を俯瞰的に把握すること。2030年、2050年のあるべき姿を提示すること。
- 要件の明確化、相談窓口の常設など、クリアランス制度の詳細運用と業界向けガイダンス・サプライチェーン強靱化に向けた、政府横断のリスク分析。情報連携(センター機能)、同志国との協調、ストレステストの常態化など、実効性ある官民連携の牽引。
- 中国企業に対して日本企業がコスト劣位にならないような措置、欧米政府が人権デューデリジェンスを求める一方、中国は人権問題調査を内政干渉として報復措置を行っているので、日本企業が板挟みにならないようG7を中心とした多国間連携の強化等を推進。
- 経済安全保障推進法の改正をはじめ、我が国にとって求められる経済安全保障政策について、経済界と意思疎通を図りつつ取組を進める。
- 日本が技術力を有し経済安保上重要な製品・技術について、中国が急速に技術力・生産力を高めているモノ・技術への更なる支援。
- 産業技術の流出防止および保護の強化、重要鉱物を始めとするサプライチェーンの自律性の確保、リスクベース・アプローチに基づいたメリハリのある規制の厳格化と合理化の両立の実現。
- 日本経済の自立性、優位性確保のための更なる取り組みの推進。
- 今後の法整備や制度運用の方向性についての積極的な情報開示。
- 経済安全保障担当大臣の新設以降、大きなリーダーシップの下、様々な政策が立案・実行されてきた。経済安全保障は、官だけでなく、民の取り組みが必須である領域であり、民間企業の積極的な参画が求められることは理解しているが、新しく導入された施策に対する成果が実感できないものもある。戦後最も厳しく複雑な安全保障環境の中で、制度設計当時の見込み通りに効果が出ているもの他、軌道修正が迫られているものもあると思料。民間企業が立ち入れない「政府による不断の見直し」も行われていると思うが、第三者の視点による定期的な評価と、その結果の公表についても、今後も民間企業が日本政府と同じ方向を向いて経済安全保障への取り組みを維持・強化するために必要。

# 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)

[77件の回答]



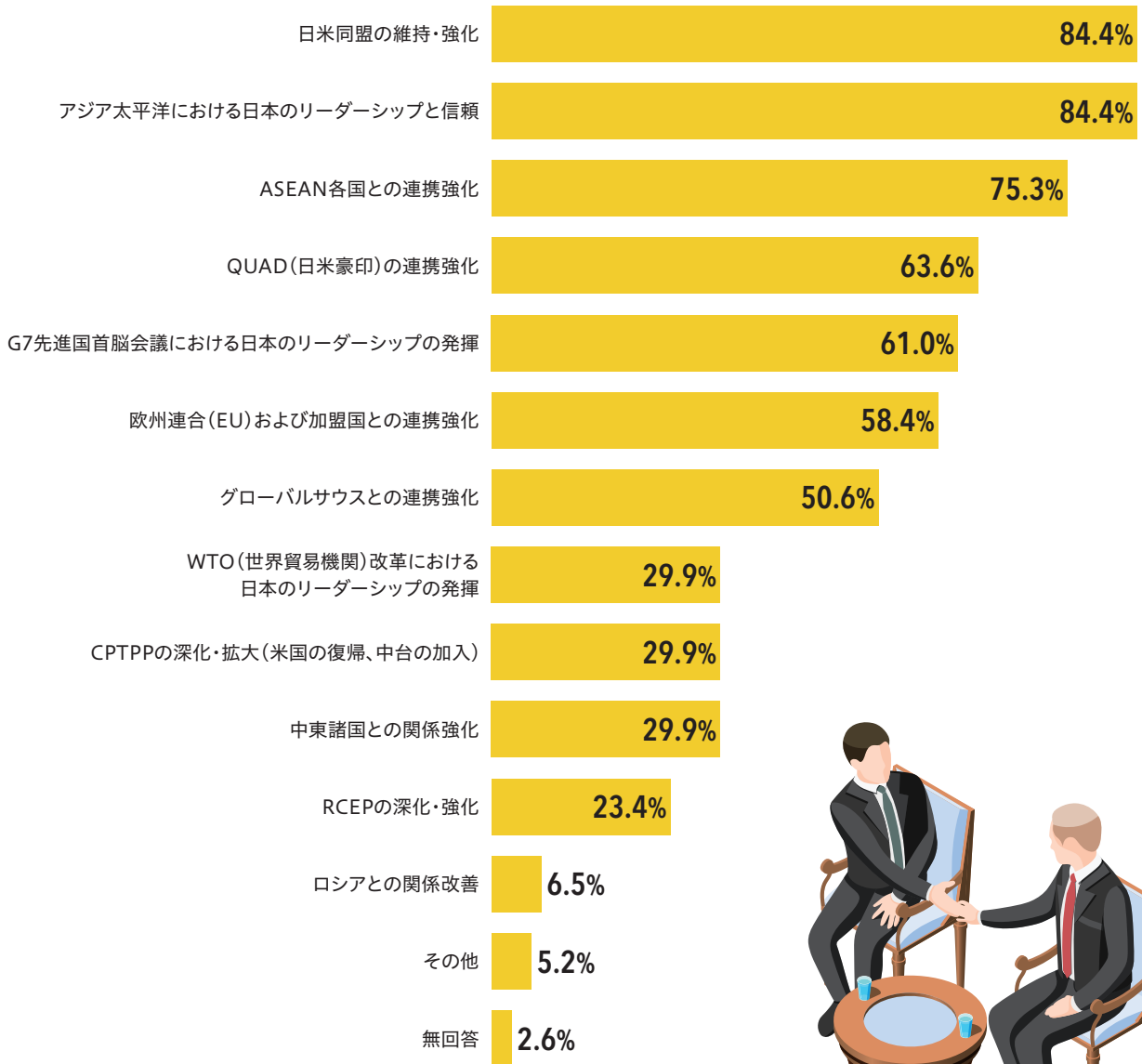
その他

- 国際的なルールづくりにおける主導権の確保。
- 経済安全保障推進法の改正をはじめ、我が国にとって求められる経済安全保障政策について、経済界と意思疎通を図りつつ取組を進めること。
- 米中対立において、世界・日本の発展のため、広い視野での仲介的な役割。
- 首都圏含めた空港のインフラ強化。

# 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)

[77件の回答]



● CPTPPの進化・拡大(除く中国)。  
● IPEFの連携強化。

# 経済安全保障は、企業経営の中心へ

経済安全保障グループ 客員研究員 富樫 真理子



2025年度で5回目となった「経済安全保障100社アンケート」は、2025年11月～2026年1月の期間で実施したが、2025年は第二次トランプ政権が発足し、各国への追加関税・相互関税の賦課、イランの核開発継続、中東情勢の不安定化、石破政権から高市政権への政権交代に加え、データセンター需要の増大等によりエネルギー安全保障の議論の高まり等、より一層経済安全保障の重要性が認識される一年となった。

さらに、本アンケート実施後の2026年上期も、中国による対日レアアース輸出規制の強化、イスラエルと米国によるイラン攻撃に端を発するホルムズ海峡封鎖による石油・ガス関連の製品の不足など、日本企業にとって経済安全保障対応の喫緊の必要性が顕著に認識される出来事が続いている。また政府は、経済安全保障と独占禁止法に関する事例集や経済安全保障経営ガイドラインの公表、「企業買収における行動指針」のアップデートに向けた準備、コーポレートガバナンス・コード改訂案の公表など、企業が経済安全保障を経営戦略、投資・買収、企業間連携、ガバナンスといった企業活動の中心に据えるための取り組みを加速している。

企業を取り巻く経済安全保障環境が大きく変化する中で、企業にとっての経済安全保障対応は、新たな段階を迎えている。

## 外部環境は一層厳しく

本アンケートの実施は米国・イスラエルによるイラン攻撃以前であることに留意が必要だが、引き続き、企業を取り巻く厳しい外部環境が窺える結果となった。

米中对立で実際に出ている影響もしくは今後想定される影響を問うと、「米国の規制強化(関税含む)によるコストや売上の変動等」が前年に続き首位であり(前年59.5%から63.6%へ増加)、「中国による輸出

## 経済安全保障は、企業経営の中心へ

規制(ガリウムやドローン等)」は前年20.3%から42.9%へ大幅に増加した。米中双方の政策影響が出ていると言える。

米国事業では、大統領の打ち出す政策影響の懸念が拡大している。米国事業展開における留意事項として、首位は昨年同様「大統領の打ち出す新たな政策」であり9割以上の回答企業が選択、続いて「米国経済の動向」となった(前年55.2%から76.1%へ増加)。この他、前年比で増加した回答は「現地調達比率に関する要求」であり、前年の約3割から4割以上となった。米国の政策の直接的影響に加え、米国の経済動向や関税等の第三国に対する政策も、日本企業の懸念として増大している。

中国事業においては、台湾有事への懸念が増大している。「中国事業を展開する上で留意する事項」として、前年同様「地政学リスク」が首位となったが、順位を上げたのが「台湾有事を想定した対応」であり、前年の4位(80.3%)から2位(85.1%)に浮上した。これに伴い、台湾有事を想定した対応も進んでいる。台湾有事を想定した対応状況を問うと、シミュレーションを終え対応計画に沿った準備の整っている企業全体(見直しも行なっている企業も含む)は、前年の19.7%から22.4%へと着実に増加、「シミュレーションを終えて、対応計画を準備している」企業を含むと、前年の44.2%から50.8%へと増加しており、過半を超える企業が台湾有事のシミュレーションを終えていることが明らかとなった。

中国売上比率の中長期目標を問うと、「増やす目標がある」と回答した企業が前年の22.9%から14.9%へと減少した一方で、「現状維持」と回答した企業は22.9%から28.4%へと増加し、事業としては様子見であることが窺える。

日本の経済安全保障戦略を進めるにあたり関係を強化すべき地域・枠組みについて、「日米同盟の維持・強化」と回答した企業が前年の77%から84.4%へ増加し、前年一位であった「アジア太平洋におけ

る日本のリーダーシップと信頼」と同率一位となった。一層不安定化する国際社会の中で、行き先が読みづらく事業に影響が出ていようとも、企業は政府に米国との関係を維持・強化しつつ、同時に地域においてQUADなど様々な枠組みを利用して近隣国・同志国を巻き込むリーダーシップを発揮することを求めている。

## ■ 経済安保の取り組みは深化

米中の政策影響をはじめ、外部環境が一層厳しくなる中で、日本企業は経済安全保障の取り組みを一層深化させている。具体的な取り組みを問うと、「情報管理の強化」と「サプライヤーの変更や多元化」がそれぞれ1位・2位という構図は変わらなかったが、「リスク評価の見直し」が45.9%から55.8%へ、「リスクシナリオ、シミュレーションの実施」が50%から57.1%へと増加した。「専門部署の設置」が完了し、具体の取り組みに移っている企業が増えている可能性がある。経済安保の取り組みにおける課題についても、一貫性が見られた。「米中関係の不透明性」、「国際情勢に関する情報収集」と回答した企業がそれぞれ6割以上で前年同様に上位を占めたが、「社内体制の構築」が40.5%から54.5%へ大幅増、「リスクシナリオの具体化」も52.7%から57.1%へ増加し、取り組みの具体化が窺える。

取り組みの深化と表裏一体なのが費用増である。今年度も、「5%未満の増加」と回答した企業が、例年に続き首位であり半数近くを占め、5%以上増加した企業は、前年5.5%から9.1%へと増加した。5%未満の増加であっても、毎年継続的に増えているとすると、経済安保の取り組みに伴う費用増は無視できなくなっている可能性がある。また、経済安保への対応を進める中で影響を受けることが予想される事項について、「中長期的は事業計画」が前年同様首位であった一方で、「費用、コスト」、「株主等のステークホルダーへの説明、開示内容」と

## 経済安全保障は、企業経営の中心へ

回答した企業はそれぞれ、66.2%から72.7%へ、35.1%から40.3%へとそれぞれ増加しており、説明責任も意識されるフェーズに入ってきていることが窺える。

### ■ 経済安全保障経営の時代へ

企業は着々と経済安保対応を深化させているが、次の段階へと推し進める、企業活動の「守り」だけでなく「攻め」に不可欠な要素とする施策が、2025下期以降、次々と打ち出されている。2025年11月、公正取引委員会・経済産業省・国土交通省が経済安全保障と独占禁止法に関する事例集を公表し、企業間の情報交換や統合、連携などを進める上で企業の懸念となっていた同法への抵触について、具体的な判断例を示した。2026年1月には、経済産業省が経済安全保障経営ガイドライン(第1版)を公表しており、経営者等を対象に経営戦略やガバナンスにおける経済安全保障の取り組みに関して取りまとめており、輸出管理や技術管理における実務的なガイダンスとは異なる、同分野における経営レベルでの初のガイドラインが発表された。

投資・買収に関しても動きがあった。同年2月に経済産業省は「公正な買収の在り方に関する研究会」を再開し、2023年に策定された「企業買収における行動指針」のアップデートを目指しているが、考慮されるべき要素の一つとして、経済安全保障への対応が含まれている。また4月に政府は、外為法に基づき、アジア系投資ファンドであるMBKパートナーズによる株式会社牧野フライス製作所の買収中止を勧告した。これは、2008年に出された英国系投資ファンドによる電源開発株式会社の株式取得への中止勧告以来二回目、2017年の外為法改正以降、初の中止勧告となった。

さらに、ガバナンスにおいても、4月に金融庁と東京証券取引所から、コーポレートガバナンス・コード改訂案が公表されており、「取締

## 経済安全保障は、企業経営の中心へ

役会の役割・責務」における「経営陣・取締役に対する実効的な監督」の解釈指針の中で、経済安全保障関連リスクへの対応も考慮事項に含まれるとしている<sup>1</sup>。

これらに共通するのは、経済安全保障の取り組みと、利益や企業価値など企業にとっての一義的目的との関係を明らかにしている点だ。ガイドラインでは、経済安保への対応はコストでなく投資であり、企業価値の維持やステークホルダーからの信頼や評価の獲得に重要であることが強調されている。コーポレートガバナンス・コード改訂案の解釈指針には、

サイバーセキュリティリスク、国際的な経済安全保障を巡る環境変化等の地政学的要因によるサプライチェーン途絶リスク及び技術等の情報流出リスクへの対応等も、収益機会にもつながり得るものとして、リスク管理体制を整備する際の考慮事項に含まれ得るとともに、そうしたリスクへの対応等が適切に行われるべきである

と記載されている。「企業買収における行動指針」の改訂に向けた資料の中では、企業価値は定量的な概念であるが、経済安全保障への対応を含む定性的価値も、将来キャッシュフローを増加させることによる価値として含まれることが記載されている<sup>2</sup>。

日本企業にとっての経済安全保障への対応は、外為法をはじめとした法規制の順守や技術情報の管理のみならず、リスク管理や利益創出、投資・買収、企業間連携を含む企業戦略に至るまで、企業経営そのものに影響する要素へと変容している。

今年度のアンケートで企業に、政府の取り組みへの満足度を問うと、「企業利益確保を念頭においた政策決定」について「満足」と回答した企業が、前年の2.7%から9.3%に増加した。増加率は大きい絶対水

COLUMN

## 経済安全保障は、企業経営の中心へ

準は低位に留まっており、経済安全保障への対応と企業の利益創出といった一義的目的の達成とが両輪となり機能するためには、引き続き、政府による規制と補助金の組み合わせを超えた多角的なアプローチと共に、企業の更なる対応が求められる。

前述の通り、本アンケートは、ホルムズ海峡封鎖を含む中東情勢の混乱の前に実施されたものである。中東情勢の混乱とその影響の露呈により、経済安全保障経営の喫緊の必要性がより一層強く認識され、資源調達における戦略的自律性の向上やサプライチェーン強靱化を含め、企業行動の変化は今後一層加速するものと予想される。

1 <https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260410/01.pdf>

2 [https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kosei\\_baishu/pdf/010\\_03\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kosei_baishu/pdf/010_03_00.pdf)

## 地経学研究所 (IOG) の活動紹介

# 中国の地経学パワーと 地方産業政策



中国グループ 主任研究員  
土居健市

2025年は、中国経済にとって調整圧力が強まる一方で、米中間の経済的攻防が一層先鋭化し、経済と安全保障が不可分に結びつく「地経学パワー」の実相が改めて浮き彫りとなった年であった。とりわけレアアースに象徴されるように、特定の資源や中間財における代替困難性、すなわち「モノの不可欠性」を握る構造が、国家間の影響力を左右することが浮き彫りになった。

こうした環境下で実施した今次の100社アンケートは、日本企業の対中認識が単純な「依存低減」でも「拡大」でもない、現実的な均衡点を模索する傾向にあることを示している。「中国の売上比率」の中長期目標については、「増

やす」も「減らす」もいずれも回答比率が低下し、「現状維持」が22.9%から28.4%へと上昇した。「離れたくても離れられない」という構造的制約が、より明確に意識されている。他方で競争環境は一段と厳しさを増しており、「R&D強化」は49.3%と引き続き最重要課題となり、「中国企業の技術動向の把握と対応」も半数が選択した。さらに、中国企業との競争は中国国内にとどまらず、ASEAN等第三国市場にも広がりつつある。

このような競争力の源泉を理解する上で鍵となるのが、中国の地方産業政策である。中国の供給力は中央政府の統制のみならず、省・市レベルの分散的かつ競争的な産業振興の積み重ねによって形成されてきた。各地方政府は補助金、税制優遇、産業基金、人材政策などを組み合わせ、半導体、新エネルギー、先端製造など戦略分野への投資を主導している。近年は「因地制宜(地域の実情に即した対応を行うこと)」の方針の下、地域特性に応じた産業配置が強調され、「新たな質の生産力」の育成が進められているが、その実効性は地方のインセンティブ構造やガバナンスに依存する部分も大きい。

重要なのは、中国の地経学的パワーが単一

地経学研究所 (IOG) の活動紹介

## 中国の地経学パワーと地方産業政策

の戦略ではなく、こうした地方レベルの政策競争と産業集積の総体として形成されている点である。この動態を把握せずして、「モノの不可欠性」の実態や今後の供給構造の変化を見通し、中国との競争に生き残ることは難しい。

地経学研究所中国グループが2026年に開始した「中国地方産業政策トラッカー」は、こうした問題意識に基づき、中国各地で展開される産業政策、補助金動向、重点分野のシフトを継続的に整理・可視化するものである。中央政策の解釈にとどまらず、地方の具体的な動きを横断的に把握することで、日本企業が直面する競争環境と供給リスクの実態を多面的に捉えることを目的とする。本トラッカーおよび関連研究が、対中ビジネス戦略や他国市場における中国企業への対応の再設計と、より現実的なリスク評価の基盤となることを目指したい。



### 中国地方産業政策トラッカー

地経学研究所 (IOG) by 国際文化会館

<https://instituteofgeoeconomics.org/project/chinas-regional-industrial-policy-tracker/>

地経学研究所 (IOG) の活動紹介

# 高まる経済安保 「専門要員」育成の課題



経済安全保障グループ 主任客員研究員  
田上英樹

今回、問28の『日本の強みを最大限、生かすにはどうすれば良いと思いますか』では、昨年多かった「経済安全保障専門部署の設置」が減り、代わりに「有識者、専門人材の育成・強化」が多くなった。背景として、過去一年間でこうした専門組織の設置が進んだこと、また逆に検討の結果「自社には不要」との結論が出たことなどが考えられる。足元で、企業の関心が、専門「組織」から専門「人材」に移行してきたのは、現場化が進捗していることの一端を表しているようで興味深い。専門組織を作るか作らないかにかかわらず、結局、経済安全保障の対策実務を行うのは人材であり、特に、経済安全保障という、新たな

業務において明確なルーティーンが定まっていない中、それを考案しながら自社に適切に業務実装していく為の人材が必要になる。新しい業務領域のため、社内に元々その為の人材プールが存在する訳でもなく、各社各様に悩みつつ「専門人材の育成」をしようとしている姿が想像される。

そもそも経済安全保障専門人材とはどのような人材を指すのか。ここでは二つの観点で検討したい。「専門知識の範囲」と「習熟すべき業務領域」である。まずは、「専門知識の範囲」であるが、これは要すれば、「何を学べば経済安全保障が分かったことになるのか？」という観点である。もう少し現場に即して言えば、経済安全保障専門部署に新たに人材が異動してきた際に、その方はまず何を学べば経済安全保障を適切に担当できるようになるのかという問いである。多くの会社では、まだ実務マニュアルも作成できていない段階と思われ、様々な企業において共通の課題となっているのではないかと。経済安全保障というのは、言葉を分解して捉えると「経済」と「安全保障」と捉えることができる。では、経済学と安全保障学とをそれぞれ学習すれば経済安全保障が分かるようになるのか。答えは

## 高まる経済安保「専門要員」育成の課題

No.であろう。勿論、経済学も安全保障学も重要である。ただ、それらのみでは明らかに足りない。例えば、戦略物資である半導体の争奪戦とかサプライチェーンの途絶懸念、重要鉱物を盾にした経済的威圧、それに対抗した経済制裁などといったことは、ビジネスの領域のことがらであり、経済学や安全保障学のみではカバーし切れない知識と言える。

筆者は、一つの結論として、経済安全保障の地域範囲を、経済学、安全保障学に加え、国際政治学、そして必ずしも学問領域とは言えない先端技術動向、企業経営判断ノウハウ、特定産業の業界構造とサプライチェーンの理解などが不可欠だと考える。こうした幅広い学問・知識を予め全て学んできた人材は、おそらく社内にはいないのではないかと。それが経済安全保障を担当する人材選定の難しさに繋がっており、ではどの様に育成したらよいか、との課題に繋がっていくのである。昨今、経済安全保障の分野で、「産」「官」「学」の間での人材交流が活発になって来ているが、それも、経済安全保障が学問と規制制度と企業利益といった質の異なる幅広い領域にわたる知見が必要であるため、各界の人材が居場所を移して協力し対処しようとしている動きに他

ならないと考える。

もう一つの観点は、「習熟すべき業務領域」である。これは学問や知識というより業務経験のことを指す。筆者は、以下の3つのタイプの人材が揃うことが重要と考える。

- ① 地経学リテラシーのある社員
- ② 自社ビジネスについて網羅的に理解している社員
- ③ 自社のコーポレート各部の機能分担に通暁している社員

「地経学リテラシーのある社員」が必要なことは、想像に難くないだろう。広い世界全体について、刻一刻と変わる世界情勢を絶え間なくフォローすることは容易なことではない。あまり得意でない人材が担当するとなれば、大変な努力が必要で、且つ十分な実績を上げられるか難しさも残る。むしろ、そういったことに元来興味があり、自然と情報を取り学ぶことが身体知化している人材がいるなら、まさに適任ということになるだろう。社内存在しなければ、外部からの採用も可能だ。昨今、若手や大学生の地経学、経済安全保障に対する認知度の上昇などを見ても、今後

## 高まる経済安保「専門要員」育成の課題

こうした人材プールが日本にも立ち上がってくるのが想定される。

次の「自社ビジネスを網羅的に理解している社員」については、何故それが必要なのか、すぐにピンと来ない向きもあるかもしれないが、実は極めて重要である。企業の規模が大きくなればなるほど自社が何をしている企業なのが見えづらくなるものである。一時期の多角化の時代を経て、大手であればどんなところでも、一部で半導体関係、ヘルスケア関係、アグリ関係さらには宇宙関係などへの事業展開がある場合がある。展開国も、果たしていくつの大陸の何か国にわたるのか。さらにサプライチェーンを遡るとその関係国数はどこまで増えるのか。そういった状況下で、自社がどの国のどんな地経学リスク情報を「我が事」として捉えるべきかは、実は非常に難しい問題である。いくら外部から十分な質と量の情報を入手しても、実際に、自社にとってどの情報が何故重要なかが判断できなければ宝の持ち腐れである。経済インテリジェンスは何も外部情報のみを指す言葉ではない。内部情報である自社のビジネス展開情報を合わせたところで初めて重要な経済インテリジェンスとなるのであり、それを、全社にわ

たって網羅的に把握して対応することが業務上求められるのである。非常に難しい役割だが、例えば経営企画部や広報部、インベスターリレーションズ部、リスク管理部といった部署で、過去に全社にわたる自社ビジネス情報に触れて来た人材などが候補となるかもしれない。

最後が「自社のコーポレート各部の機能分担に通曉している社員」である。経済安全保障の対応は、既存の一部署の担当範囲を超え、複数部署に対応の可能性が亘ってしまうことも多いのが実態である。自部署が担当となることを遠慮し合い結果として業務が進まなくなるような、所謂「業際問題」化し易い側面を持っている。そのような中で折角、経済安全保障専門部署を作っても、複数にわたる関係部署をうまく巻き込んで業務を進める業務スキルが伴わなければ、社内対応を業務実装していくことは難しい。ここで求められるのは、専門部署としてすべきと考える社内業務実装の取り組みが、既存のどの様な規程の枠組みに該当し、または既存規程が無ければどの部署と打ち合わせた上で新規を策定して進めればよいのか、そうした関係部署の巻き込みの為に、各部署の誰がキーパーソンであ

## 高まる経済安保「専門要員」育成の課題

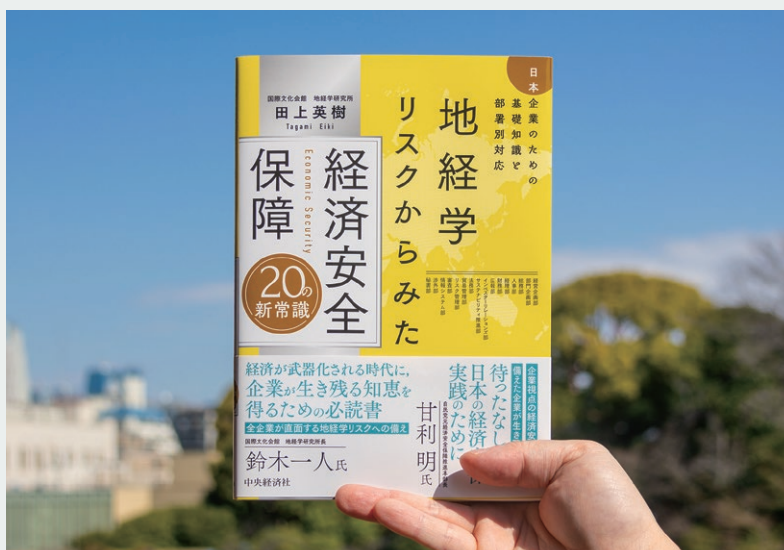
るのか、などを熟知して必要な事前協議を行ったうえで対応することが必要になる。これは、実際に、非常に高度な社内折衝スキルである。勿論、それが無いとできないとは言わないが、あった方がよりスムーズに事を進めることができる、ということである。

以上、見てきた通り、全く新しく幅広い領域にわたる知見が必要な経済安全保障の専門人材は、社内外を問わず、探すのが難しいと言うのが実態だろう。しかしながら、その「専門知識の範囲」と「習熟すべき業務領域」を自社に照らしてしっかりと押さえ、その上で、それができる人材を社内、もしくは社外から

配置転換、採用することができれば、育成は可能である。経済安全保障の先進企業では、社内公募で経済安全保障を担当したいと挙手して異動してくる人材が増えていると言う。そうしたモチベーションの高い人材が、上記のような知識とスキルとをしっかりと認識しつつ習得していくことが、専門要員育成の近道と考える。

経済安全保障対応に絶対の正解は無く、個社ごとに対応の質と量も異なるのが実態である。

必要あれば地経学研究所・事務局にも相談頂き、自社に最適な育成の在り方を模索頂きたいと考える。



### 新著紹介

田上英樹

『地経学リスクからみた経済安全保障 20の新常識—日本企業のための基礎知識と部署別対応』

中央経済社、2025年



Webサイトはこちら

クリゲन्दール研究所・地経学研究所

# 日本とオランダ 経済安全保障100社アンケートの比較

オランダのシンクタンク、クリゲन्दール研究所 (Clingendael Netherlands Institute of International Relations) はヨーロッパで初となる経済安全保障 100 社アンケートを実施し、2025年11月20日に公表しました。このアンケートは地経学研究所による100社アンケートを参考にしつつ、オランダを代表する各セクターの企業100社を対象に2025年5月から7月にかけて実施されました。両者の協力関係を記念し、地経学研究所はクリゲन्दール研究所と共に「地経学インサイト」動画、「Are Firms Ready for Economic Security? Insights from Japan and the Netherlands」を収録してアンケート調査の結果を比較、2025年12月22日に動画を公開しました。



地経学インサイト  
「Are Firms Ready for  
Economic Security? Insights  
from Japan and the  
Netherlands」  
2025年12月22日公開



Policy Briefs  
20 November 2025  
How Dutch companies deal with economic  
security: Winning the world between  
awareness and action By Maaïke Heijmans,  
Teun van der Laan, Christopher Houtkamp



地経学研究所  
「2024 経済安全保障  
100社アンケート」  
2025年8月6日公開





## 2025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 (主任客員研究員)  
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)  
辻 奈央 (IOG事務局スタッフ)

### 地経学研究所 学生インターン(肩書は在籍当時)

Maletta Gabriele (マレッタ・ガブリエーレ) (リサーチアシスタント)  
柴田 悠帆 (慶應義塾大学)  
曾根崎 巧真 (東京大学)  
寺口 優汰 (慶應義塾大学)

2026年6月30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 hoop

### お問合せ先

国際文化会館 地経学研究所 事務局  
〒106-0032 東京都港区六本木5-11-16





#### 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。

