地経学研究レポート No.9

中堅・中小企業 経済安全保障に関する 意識調査2026

―進まない「自分事」認識、大企業に広がる徒労感、業界団体・大企業・シンクタンクが連携した「ベストプラクティス」共有の輪―

井川 佳実・鈴木 均　編

地経学研究所
Institute of Geoeconomics

CONTENTS

はじめに

大企業に広がる危機感・徒労感 …… 4

1

中小企業全体での経済安全保障対応 進まない「自分事」認識 …… 7

2

業界団体を通じて広げる 中堅・中小企業への「ベストプラクティス」共有の輪

2-1 ｜ 業界団体を通じて広げる「ベストプラクティス」 …… 8

事例紹介 ｜ 業界団体Xにおける経済安全保障講演会とグループワークの開催 …… 9

2-2 ｜ 三省庁による「事例集」の公表 ―企業・業界団体の萎縮を防ぎ対話を促す取り組み― …… 12

コラム ｜ 経済安全保障を経営に実装する―中堅・中小企業における意思決定の再決定― …… 14
伊藤隆（電通総研 経済安全保障研究センター 副センター長

3

巧妙化する日本企業の敵対的買収工作

関係者の証言 ……20

コラム｜田上氏の著書『地経学リスクからみた　経済安全保障20の新常識』書評 ……21
　　―経営学の観点から　井川佳美

結論・提言

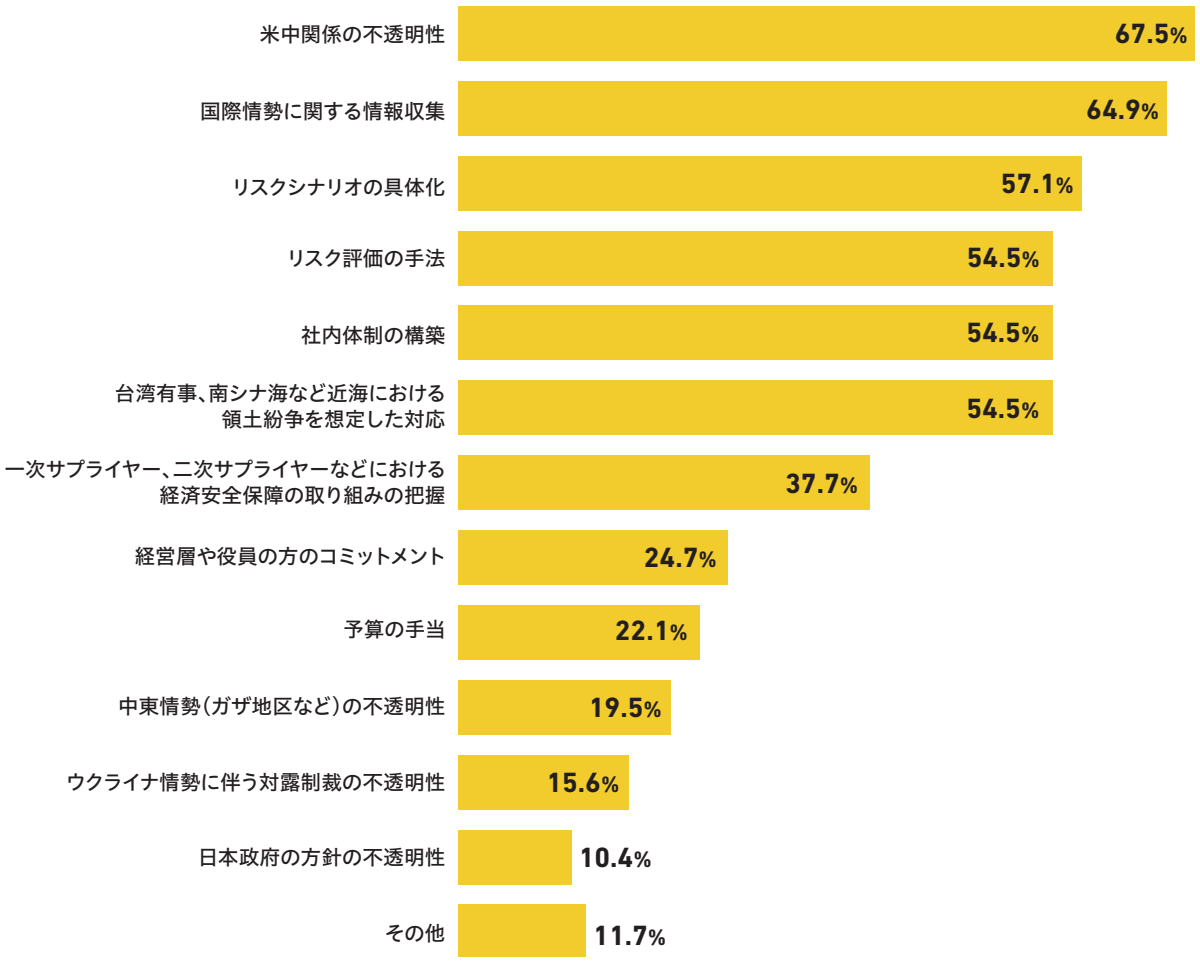
政府による「経済安全保障経営ガイドライン」の長所と短所 ……22

はじめに

大企業に広がる危機感・徒労感

地経学研究所(IOG)では2024年より中堅・中小企業を対象とした経済安全保障意識調査を開始し、地域ごと、セクターごと、そして何よりも企業ごとに地経学リスクへの取り組みに大きな格差、意識の温度差があることに注目してきた[1]。同時に、2021年以来実施してきた大企業を対象とする経済安全保障100社アンケートの中で、2024年度から新たに取引先の中小企業などサプライチェーン強靭化についての認識を問うた[2]。2年目となる2025年度の集計結果と比較すると、取引先の現状を把握する必要を感じる企業が増え、中小企業への支援を強化する必要も強く認識されてきていることがわかった(図表1)。

図表1　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(2025年)

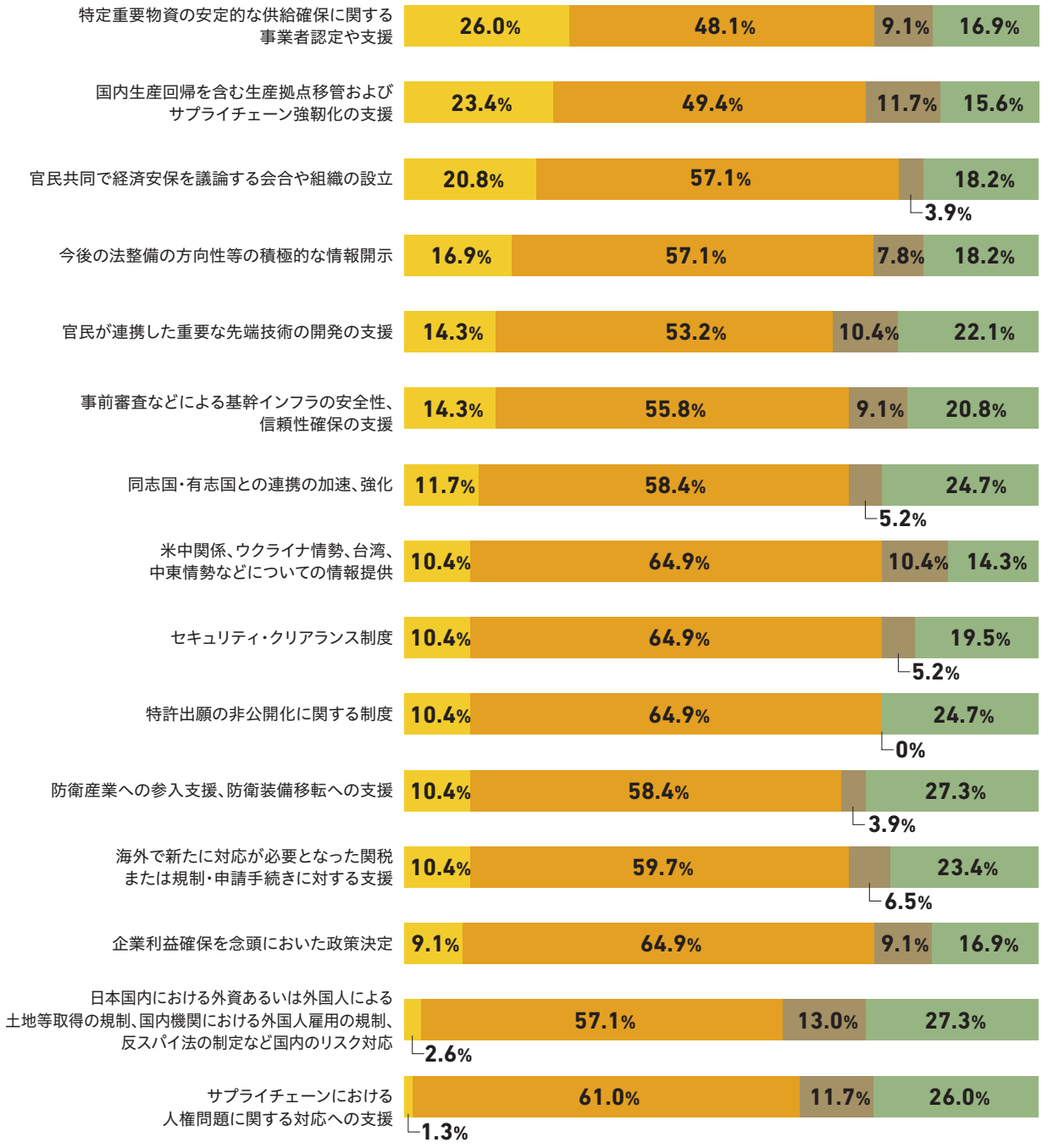


1 井川佳実、鈴木均『暫定速報　中堅・中小企業 経済安全保障に関する意識調査2024』地形学研究所、2025年3月。
https://instituteofgeoeconomics.org/research/2025030701/

2 地経学研究所『2024経済安全保障100社アンケート』2025年8月、9頁、11頁、22頁、29頁、30頁。
https://instituteofgeoeconomics.org/wp-content/uploads/2025/08/100_firm_survey_2024jp_web_P.pdf

経済安全保障対応の強化のため、自社にとってのサプライチェーンを強靭化するため、取引先の把握が課題として浮上している。100社アンケートの中で、経済安全保障への取り組みの「一番の課題」を問う設問では、「一次サプライヤー、二次サプライヤーなどにおける経済安全保障の取り組みの把握」への回答率が**2024年に35.1%であり、これが2025年に37.7%に漸増となった**。呼応するように、政府による「サプライチェーンにおける人権問題に関する対応への支援」は、不満が最も多い回答グループに属する。

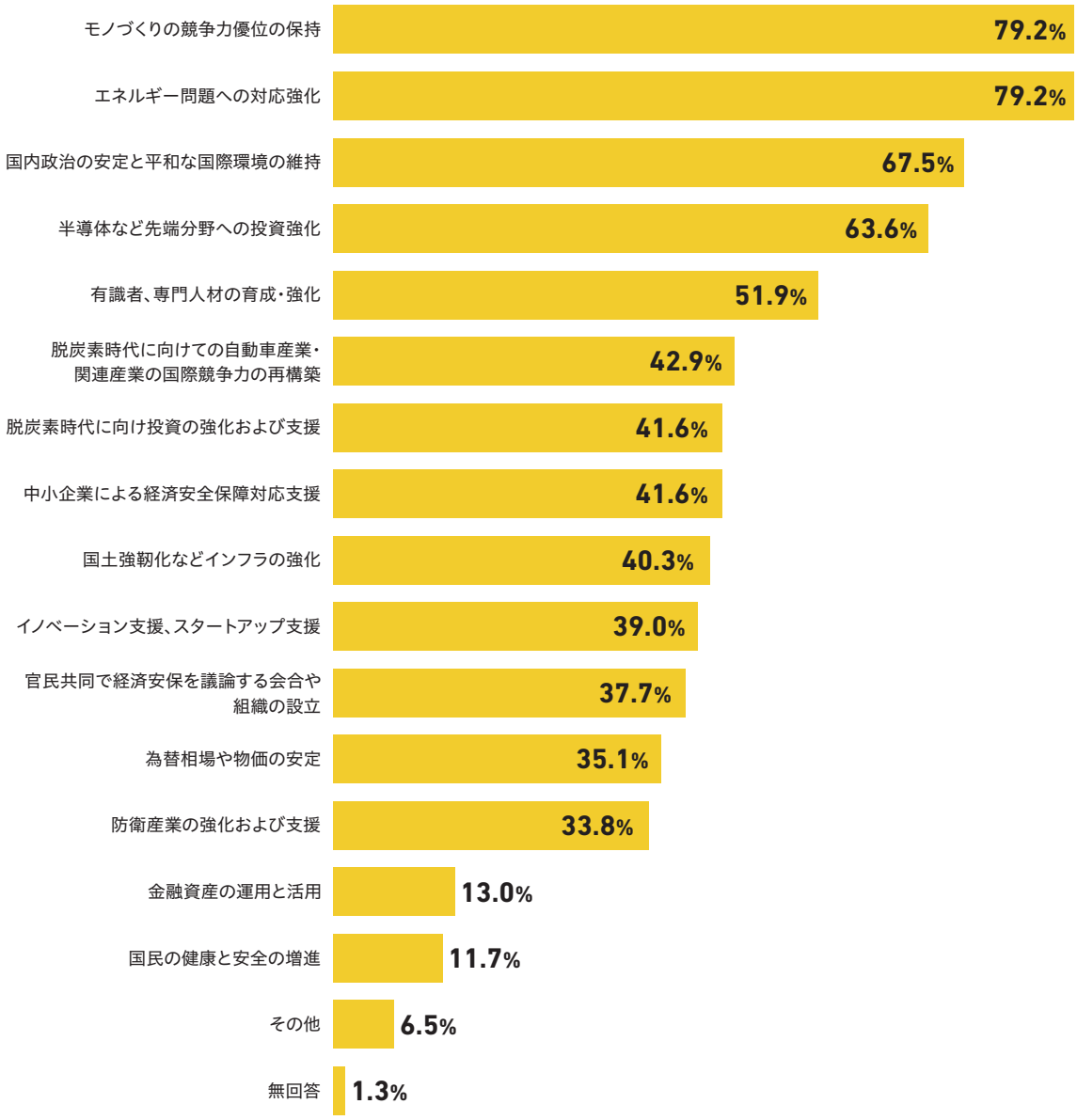
図表2　今後の経済安全保障政策に関して、以下の各事項について日本政府の取り組み状況への満足度を教えてください（2025年）



こうした課題感を反映し、「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うか」との問いに対して回答率が上昇したのは、「有識者、専門人材の育成・強化」であり、前年（2024）に「経済安全保障の具体的な取り組み内容」としての回答が多かった「（経済安全保障対応の）専門部署の設置」は逆に回答率が減少した。大企業における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。

同様に回答率が上昇した項目は、「中小企業による経済安全保障対応支援」の必要であり（図表3）、前年の**32.4%から2025年には41.6%に顕著に増加している**。取引先企業の体勢整備が進まない現状への不安が見て取れ、サプライチェーン全体での対応を底上げすることへの期待が現れている。自社の対応にコストと時間、労力を投入したにも関わらず、対策を怠った取引先企業の被害が自社に及ぶリスクが消えておらず、こうした「取り組みを一通り実施し、個社対応では限界を感じる課題がある」と感じる企業が、5社に1社（2025年）に上った。

図表3　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（2025年）



1 中小企業全体での経済安全保障対応 進まない「自分事」認識

中小企業こそが経済安全保障対応を強化する時期に来ている、との意識は、政府・関係省庁の間でも広がっている。中小企業庁による2025年版『中小企業白書』では初めて、全国の中小企業に対して経済安全保障をテーマに含めたアンケート調査の結果が掲載された[3]。

第1部「令和6年度（2024年度）の中小企業の動向」の第2章「中小企業・小規模事業者に求められる共通価値」の下では、第3節で「経済安全保障・人権尊重」に触れている。

「自社の取引先（発注企業）から実際に対応を求められている、又は今後対応を求められる可能性が高いと考えている取組を確認したもの」への回答（N=24,588）として、「**特にない**」の割合が最も高い。これ以外の具体的な要請内容としては、「技術情報等の情報セキュリティの強化」、「自社の事業活動への具体的な影響の把握」、「仕入れ・調達先の新規開拓」といった取組の回答割合が高い。地経学研究所が『暫定速報　中堅・中小企業 経済安全保障に関する意識調査2024』で強調したとおり、2022年に小島プレス工業がサイバー攻撃を受けて日本の自動車産業の生産が止まったにもかかわらず、一部の地域を除き、依然として中小企業における「自分事」としての受け止めが広がっていない現状がわかる[4]。

3 中小企業庁『中小企業白書　小規模企業白書　上　新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略』2025年4月、I-144―I-151頁。
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2025/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf

4 井川、鈴木（2025年）。

2 業界団体を通じて広げる中堅・中小企業への「ベストプラクティス」共有の輪

2-1 ｜業界団体を通じて広げる「ベストプラクティス」

IOGでは前年度に初公表した報告書、『暫定速報　中堅・中小企業 経済安全保障に関する意識調査2024』[5]に続き、企業からの聞取りとアンケート調査への協力をお願いしてきた。同時並行で2025年度に取り組んできた活動が、アンケート回答企業から依頼を受け、所属する業界団体と共同で中堅・中小企業の企業対応を促進するためのワークショップの開催だ。

セクター別の業界団体には、幹事役を務める、日本を代表する大企業と共に、取引先であり、同業他社のライバルも多い中堅・中小企業が多数、在籍している。ヒトと予算、ノウハウに限りがあるため、個社対応が困難な中堅・中小企業と、これまで企業内の取り組みを進めてきた大企業が一同に会する場で、業界の共通課題として理解を深め、ベスト・プラクティスを共有しつつ、これからの取り組みについて活発に議論する場を提供することがワークショップの狙いだ。IOGと接点のある企業（会員企業または経済安全保障100社アンケート回答企業）との間で、経済安全保障の社内対応をテーマにしたワークショップを共同で開催する話しが持ち上がり、概ね半年の準備期間を経てワークショップを開催した。

活況を呈したワークショップでは、取り組みの進度が様々に異なる企業間で、誰がどのような情報を集め、どのような視点や注意点に基づいて自社向けに情報を整理・分析し、社内、特に経営層や担当の部署へどのように進言・提言するのか、企業対応の課題は何なのか、ベストプラクティスを探す活発な議論が行われた。

ワークショップの開催形式は、2つある。一つは、企業における経済安全保障対応を主導してきた外部講師やIOG所長の鈴木一人を招き、講演した上で、参加者の質疑の時間を短く設ける、講演会方式だ。地経学リスクとは何か、という基礎から認識を共有したい企業・業界に適した開催形式だ。

もう一つの開催形式は、外部講師による講演の後、参加者が4名から5名のグループに分かれ、自社の経済安全保障対応についてグループ・ディスカッションを60分ほどする形式だ。この形式は、すでに上記「講演会形式」を一度行い、より具体的に参加企業の対応を底上げしたい、そして業界団体として何らかの行動をとりたいケースに有効と考えられる。以下、業界団体Xの事例を紹介する。

5 同上。

事例紹介｜業界団体Xにおける経済安全保障講演会とグループワークの開催

企業ごとの取り組み格差を埋め、業界全体としての取り組みを底上げする試みを紹介する。

業界団体Xは、会員企業が取引先を世界各地に持ち、大企業だけではなく中堅･中小企業も広く参加する団体だ。グループワークを企画した会議体Yはサプライチェーンがグローバルに広がるため、業界団体での交流をとおし、会員企業全体で認識や取り組みを底上げすることを期待した。

会議体Yが外部講師に選んだのは、伊藤隆氏（電通総研）だ。伊藤氏は三菱電機に在職時、2010年の尖閣沖衝突事件と中国による対日レアアース輸出規制の時期以来、企業における経済安全保障対応に取り組んできた第一人者だ。伊藤氏は、本報告書に自身の共編著『経済安全保障とビジネス　企業が知るべきリスクと実践法』の紹介文を兼ねてコラムを寄稿しており、企業対応に悩む方は一読をお勧めする[6]。

団体Xには、経済安全保障に関心の高い企業が80社ほどあるが、会議体Yが企画したワークショップには約20社から担当者が集まった。各グループは団体の会員企業の担当者４名、その中に幹事級企業の担当者が必ず１名入り、企業の大小規模と、扱う商材の異なる企業がバランスよく配分されるようにグループワークの編成を工夫した。そして団体会員企業に加え、各グループには外部講師とIOGの研究員およびテーマに詳しい事務局スタッフが１名ずつ配置された。

グループワークの中で、それぞれのグループ（チーム）で何が議論されたのか、参加する顔ぶれによって個性が出た。各チームがグループワークにおいて議論した「生の声」の抜粋を紹介したい（重複した内容を省略）。

●グループワーク　Aチーム

Aチーム総括 業界の特徴として、一か所が止まると、サプライチェーン全体が止まる。業界課題をしっかり認識しながら、協調領域を（業界団体として）見つけることを検討する。協調領域の方向性として議論されたのは、以下の３点。

参加者a	①サプライチェーン全体での業界のチョークポイント等の可視化。 チョークポイントに加え、それぞれ品目･素材の使用量等サプライチェーンの情報を見える化、データベース化し、それらを関係省長、取引先が属する業界団体、主要企業にも打ち上げ、共有していくことで、対策に向けた具体的な提案ができるのではないか。
参加者b	②サプライチェーン上重要な仕入先の把握に向けた情報連携。 直近では半導体企業の事例があったように、いつのまにか買収されてしまったようなサプライチェーンの重要部品に対しても、データを見える化しておくことで、リスク把握や情報の連携に取り組むことができる。
参加者c	③業界ならではの経済インテリジェンスの強化。 当業界ならではの課題については、自分たちでしっかりと状況をまとめることが必要であるが、実際に問題が起きているのは、レアアースを製造･購入している企業が中心となる中で、業界としてのチョークポイントに応じた議論の枠組みを持ち、そのリスク情報を深めていくインテリジェンスの方向性が業界として必要であり、今後方向性も含めて議論を行う。

6 電通総研 経済安全保障研究センター著、久野新（編）『経済安全保障とビジネス　企業が知るべきリスクと実践法』日経BP、2026年。
https://dcer.dentsusoken.com/news/20260415-2/

●グループワーク　Bチーム

参加者d	取引先の業界とは持ちつ持たれつの関係にあり、関心事は取引先の業界・企業がどう動くのかで、サプライチェーンの全体感を見て動くという思想にはなっていない。
参加者e	経済安全保障と言っても、個社でなかなか動きが取りづらいのが現実的な悩みで、業界団体でやっていかないと難しい。
参加者f	米トランプ政権等の動きが激しい中で、予兆を掴み、社内を動かすにはどうしたらよいかが重要なポイント。ビジネス的に何が起こると会社にどのようなインパクトがあるのか、これを見せていかないと、経営幹部は動かないのが現状。そのために、一般発表だけでなく、政府の要人のコメントや口コミといった情報も共有し、重要さを伝えることも必要。
参加者g	社内も調達や営業といった各部署が縦のラインで情報を持っているが、その情報が全体感でどうなのかという発想になっていない。横でも拾うことが重要。普段からコミュニケーションが取れる人間が、外でつかんだ意味のある情報を提供することで、社内で信頼され、情報を出し合うという流れができると、結果として、組織としての在り方が強くなるのではと思う。

●グループワーク　Cチーム

参加者h	各社の課題を中心に議論。経済安全保障上のリスク、例えば輸出規制等が起こってから対応を始めているのが現状。起きる前にリスクマップやマトリックスといった情報収集はできているが、それに対して、事業への影響分析や判断・対応までは至っていない。
参加者i	影響の分析ができて、経営層が(在庫を持つといった)判断・対応ができる体制が整っていることが重要だが、そもそも必要なリソースはどうするのか、そういった課題について、自社の状況を共有、議論できる場が必要。

●グループワーク　Dチーム

参加者j	サプライチェーンの話を中心に議論し、解決策は出ていない。複数の課題を特定できたが、サプライチェーンの可視化ができていない。原材料(特に元素)レベルでは現実的には難しい。
参加者k	サプライチェーンの深堀りは各社でやっている。だが分散購買しているつもりが、結局原料をたどると、特定国からの調達になっていたことが判明。
参加者l	ソフトウエア等AIに関して、特定国にデータを握られることに対しては、危機感を感じているし、注意が必要。
参加者m	経済安全保障の観点から、他国から買うことも検討すべきだが、現実的に価格面で踏み込めないため、補助金等、政府のサポートも必要。そうなると、政府との双方向のコミュニケーションが重要であるが、深堀りをされ、企業側の負担が増えることも懸念。安いものに流れてしまうことがないようにすべきであるが、経済安全保障に関しては、個社の力では難しく、政府との連携が重要。

●業界団体X･IOG共同開催「講演会･グループワーク」の総括

グループワークをそれぞれ行ったチームＡからＤでの議論を振り返ると、業界団体内で企業ごとに対応の進度が異なると同時に、この時点で既に業界団体として一致して取り組むべき課題が見つかっていることもわかる。順番に見ていく。

①**チョークポイントの特定･可視化**が個社ごとの課題である。把握できている企業がある反面で、取り組みに着手したばかりの企業もあり、次項②につながる論点である。

②**チョークポイントの発見･対処は業界共通で行う段階に来ている。**例えば幹事企業の一つがレアアースを調達できたとして、これをめぐる企業同士の「奪い合い」に陥る危険があり、業界としての統一感のある対応が必要になる。取引先企業が所属する他の業界団体との連携も模索する必要がある。

③**個社では対応できないものを、業界共通のインテリジェンスとして立ち上げ、業界共通で提案していく。**人員体制と予算など解決するべきハードルもあるが、会員企業の意識が向上し目線が合うことで実現する可能性が上がろう。ただし付記するべきは、ワークショップ当日に参加した企業担当者の意欲が高かった一方で、会員企業の総数に対し、中小企業の担当者のイベント参加率が例年伸び悩んでいるなど、中小企業へのリーチアウトが業界団体を通してもなお難しいことだ。

④**経営層をいかに動かすかが経済安全保障対応の重要なポイントとなる。**経済安全保障担当の社員･部署から経営層へのインプットには、例えば法的コンプライアンス対応など他の部署･事業部の声を届ける際の課題と同様、担当者による情報のまとめ方、情報の渡し方やタイミングなど、担当者の属人的な工夫に依るところが多い。担当者のマニュアルを作成して「終わり」ではなく、こうしたノウハウ、ベストプラクティスの継続的な共有が重要である。

このように、団体Ｘにおいての取り組みは一つのモデルケースとなろう。業界団体Ｘとは別の業界団体Ｚでは、IOGとの共同開催で「講演会式」を最初に開催する方向で準備が進む。加盟企業の危機意識にばらつきが大きい反面、幹事企業は業界としての認識を揃える必要を痛感する。講演会を開催した後、団体Ｘのように「ワークショップ式」の開催に進み、会員企業の取り組みを底上げする段階に向かうのか、IOGと共に検討が進む。IOG事務局（巻末に連絡先を掲載）では、コラボレーションを希望する業界団体や幹事企業からの照会をお待ちしている。

2-2 三省庁による「事例集」の公表 ―企業・業界団体の萎縮を防ぎ対話を促す取り組み―

2025年11月、公正取引委員会、経済産業省と国土交通省は共同で「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」を公表した[7]。背景には、前項「業界団体Xにおける経済安全保障講演会とグループワークの開催」で紹介した取り組みが、外国政府または企業・団体から独禁法違反との嫌疑をかけられる恐れがあるからだ。企業同士が事前の話し合い・合意や市場分割によって価格を揃ってつり上げて消費者・取引先などの利益を損なう行為は、各国の独占禁止法で禁止されており、そのような意図のない話し合いに対してこのような嫌疑をかけられることに対する警戒感は根強い。

だが他方で、中国による輸出規制によってレアアースの対日輸出が事実上停止する場合、個社ごとの対応には限界があり、レアアースを他国から共同で代替調達したり、同様にレアアースを必要とする他のセクター・企業と共に分け合う必要がある。政府による「事例集」の公表は、こうした例外的な緊急事態において、誰がどこで何を話し合うことが許されるか、事例を列挙して明示したものである。様々な業界団体の会合では、開会直後と終了直前に、独禁法に触れる内容の議論がなされない（なかった）ことが明示的に参加者に確認される。これは過去に日本企業が米国司法省などから嫌疑をかけられた事例があった教訓に基づいており、たとえ業界団体が過去に直接に訴追・処罰されていなくても、そのような嫌疑をかけられること自体を事前に回避するために実施される対策なのである。

2025年11月に公表された「事例集」は、経済産業省の有識者委員会から国土交通省への働きかけがあり、両省が共同で公正取引委員会による独禁法解釈を求めた結果、発表されたものである。事例集は４項目からなる。

① 業務提携・買収提案に関する情報交換
② 流出を防ぐべき技術範囲に関する情報交換
③ 重要原材料の調達に関する情報交換及び共同調達
④ 国内で寡占的な複数事業者の統合・合併

中国によるレアアース供給の武器化は、これらのうち③重要原材料の調達に関する情報交換及び共同調達に含まれ、以下のように定義されている[8]。

> 国際情勢の著しい変化等の外的ショックにより、震災時と同程度の調達途絶が発生した緊急時の場合又は震災時と同程度の調達途絶が発生する蓋然性が客観的に高い切迫した状況にあると政府全体で判断した場合の対応として、経済安全保障の確保を目的に、重要原材料の不足が深刻な期間に限り、事業者の間で、調達数量、調達先等の必要な情報に限って情報交換を行い、安定調達のために必要な共同調達を行う場合には、原則として独占禁止法上問題とならない。

7 公正取引委員会「（令和7年11月20日）「経済安全保障に関連した事業者の取組における独占禁止法上の基本的な考え方」及び「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」について」。https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/nov/251120_economic.security.html

8 公正取引委員会・経済産業省・国土交通省「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集（令和7年11月20日公表公正取引委員会・経済産業省・国土交通省）」2025年11月20日。https://www.jftc.go.jp/dk/260415economicsecuritygaiyou.pdf

なお、重要原材料の著しい不足が解決された後は、本件共同調達を直ちに終了する必要がある。

想定される業種・製品は「他国からの輸入に依存している原材料（重要鉱物等）」と明示され、法律に合致するかどうかの判定は、①共同購入に当たり共有する情報の内容（価格、数量、又はスペック等）により違いはあるか、②関与事業者の原材料調達市場・製品販売市場におけるシェアの程度や製品価格に対する原材料の調達費用の比率により違いはあるか、そして③共同調達への参加が自由であり制限が課されていないか否かにより違いはあるか、とされている[9]。

具体的事例として、重要原材料の調達途絶リスクに備えた情報交換、重要原材料の調達途絶リスクに備えた共同調達、そして供給が限られる製品等の川下市場への配分が列挙される。そして合法の事例のみならず、「必要な情報遮断措置が講じられることなく、重要な競争手段に関する情報交換によって、将来の調達数量等に関する事業者間の暗黙の了解又は共通の意思が形成される場合には、独占禁止法上問題となるおそれがある」、あるいは、「共同調達への参加が強制である場合には、独占禁止法上問題となるおそれがある」として、法律違反となる事例についても注記される[10]。

「事例集」は過去の途絶リスクと震災対応を参考に、独禁法に触れない企業間の情報共有、資源の協調的な共同調達が許される・許されない事例を整理しており、決して業界団体での情報共有や共同行為が自由に緩和されたわけではない。対象となる原材料の不足状況、需給バランス、独禁法の例外と認められる期間（重要原材料の著しい不足が解決された直後まで）が明示されており、不明な点は担当省庁の窓口に問い合わせるよう促している。

9 公正取引委員会・経済産業省・国土交通省「経済安全保障と独占禁止法に関する事例集」令和7年11月20日。
https://www.meti.go.jp/policy/kyoso_seisaku/economic_security2025.pdf

10 同上。

コラム

経済安全保障を経営に実装する
―中堅・中小企業における意思決定の再設計―

伊藤 隆（電通総研 経済安全保障研究センター 副センター長）

1. はじめに
―なぜ今、中堅・中小企業において経済安全保障か―

筆者の関心は、地政学・地経学に由来するリスクが企業活動にいかなる影響を及ぼし、企業がいかに備えるべきかという点にある。

冷戦終結以降、企業は自由貿易と予見可能性を前提として事業を展開してきた。しかし近年、この前提は大きく揺らいでいる。国家は市場規模、資源、技術等の経済的手段を用いて他国に影響力を行使し、企業活動は否応なくその影響を受ける状況に置かれている。

重要なのは、変化の発生時点を正確に予測することではない。むしろ、その兆候を把握し、事象が生じた場合に自社のどこへ影響が及ぶのかを見極め、必要な意思決定を前倒しできるかが問われている。

こうした問題は特定産業に限定されない。国際的なサプライチェーンに組み込まれた企業であれば、規模や業種を問わず影響を受け得る。とりわけ中堅・中小企業は、自社単独でリスクを制御する余地が限られており、外部環境の変化に対して脆弱な構造を有する。

地経学研究所と、電通総研 経済安全保障研究センターでは、こうした問題が集中的に現れやすいセクターの「業界団体X」から、2025年の秋に開催されたワークショップへの参加を求められた。Xの加盟企業約400社のうち85%が中堅・中小企業である。当該業界の構成員の多くが中堅・中小企業である以上、サプライチェーンの一部に生じた問題が個社の意思とは無関係に業界全体へ波及しやすいことになる。

各種調査においても、企業における地政学リスクへの関心の高まりは確認されている。他方で、それが実際の意思決定に十分反映されているとは言い難い。すなわち、「関心の高さ」と「実務的対応」の間には依然としてギャップが存在する。日本経済・産業を支える業界団体Xにおいても、このギャップは存在していた。

以上を踏まえ、本稿ではまず企業における経済安全保障の捉え方を整理し、次いでワークショップで用いた想定事例を通じてリスクの構造を検討する。そのうえで、中堅・中小企業にとっての実務的示唆を提示する。

2. 民間企業における経済安全保障の取り組みとは

(1)事業を止めないこと、守り抜くこと

政府は経済安全保障を主権と独立の維持という観点から定義する。他方、企業にとって重要なのは、それを自社の意思決定へいかに接続するかである。

本稿では、経済安全保障を「企業が事業継続性と競争優位を維持するための取組」として捉える。具体的には、「事業を止めないこと」と「事業を守り抜くこと」の二点に集約される。

第一に、「事業を止めないこと」とは、調達・生産・販売の各段階において、外部要因による制約の下でも事業継続を可能にすることである。その前提として、自社のサプライチェーン構造を把握し、脆弱性を認識しておく必要がある。

第二に、「事業を守り抜くこと」とは、競争優位の源泉を維持し、企業としての独立的な意思決定を確保することである。国際情勢の変化に伴い、サイバー攻撃、情報流出、国家による競争環境の歪曲等のリスクが顕在化している以上、技術や情報の保護に加え、信頼やレピュテーションを含む広義の防御が求められる。さらに近年では、資本提携や株式取得を通じた影響力の行使（本レポート「3　関係者の証言」を参照）が、中堅・中小企業の経営判断に影響を及ぼす事例もみられる。

以上の二点は、政府の用語に即せば「戦略的自律性」と「戦略的不可欠性」に対応する。しかし、企業にとって重要なのは概念の理解自体ではなく、それを具体的な行動へ実装できるかにある。

(2)コンプライアンスとリスクマネジメント

「事業を止めないこと」「事業を守り抜くこと」という観点に立つならば、従来型のコンプライアンス対応のみでは十分ではない。輸出管理や制裁対応等の規制遵守は必要条件ではあるが、それ自体が事業の持続性を保証するものではないからである。特に、国家による経済的威圧やサプライチェーンの分断といった事象は、コンプライアンスの枠組みだけでは把握しきれない。

したがって、経済安全保障への対応はリスクマネジメントの問題として捉える必要がある。その際、手法には少なくとも三つの段階が区別される。第一はチェックシート型であり、既知のリスク事象を列挙し対応状況を確認する方法である。第二はリスクマトリックス型であり、発生頻度と影響度に基づき優先順位を設定する方法である。第三はリスクシナリオ分析型であり、複数の将来シナリオを想定し、それが自社に及ぼす影響を時系列で分析する方法である。

経済安全保障リスクの特徴は、不確実性、越境性、遅効性にある。このため、既知の事象を前提とする前二者の手法のみでは十分ではなく、不確実性を織り込むシナリオ分析的発想が不可欠となる。すなわち、重要なのは情報を単に収集することではなく、それを自社のリスクとして翻訳し、意思決定へ接続することである。

3. 業界団体Xに提示した二つの想定事例

ワークショップでは、2項の説明に加え、以下の想定事例を提示し、グループ討議に入るための導入とした。改めてこの二つの想定事例を紹介する。

(1)想定事例1　技術管理の失敗

第一の事例は、架空のセンサーメーカーC社に

おける技術管理の失敗である。

同社は新型センサーの開発を進める中で、外部から優秀な技術者を採用し、海外大学との共同研究も行っていた。技術情報は開発効率の向上を目的にクラウド上で管理され、部門内で共有されていた。開発された製品は高い評価を得て、防衛関連分野への展開も視野に入っていた。

しかし数年後、海外企業から知財侵害のクレームを受ける。調査の結果、自社技術と酷似した特許が海外で出願されていたことが判明する。さらに内部調査の過程で、採用した技術者の経歴や海外との関係に問題があった可能性が浮上するが、決定的な証拠は得られない。結果として顧客は離れ、製品は事実上販売不能となる。

この事例で注目すべきは、明確な違法行為の有無ではなく、一つ一つは合理的に見える判断の積み重ねが、結果として制御不能なリスクを生み出した点である。採用時の確認、情報管理、共同研究の運用といった個別の判断は、それぞれ独立して行われていたが、それらが統合されることはなかった。

また、これらの問題はいずれも事後的に認識されている。本来必要であった、採用、人材管理、情報管理の各段階で兆候を意思決定に接続する機能が欠落していた可能性がある。

(2)想定事例２　調達管理の失敗

第二の事例は、架空の部品メーカーＡ社における調達判断の失敗である。

同社は施設の監視カメラ導入にあたり、最も安価な海外メーカー製品を採用した。コスト削減の観点からは合理的な判断であり、特段の問題意識は持たれていなかった。

しかしその後、主要顧客から当該製品が特定国企業によるものであり、規制リスク（米国等）があるとの指摘を受ける。さらに、海外政府調達要件との関係から、取引継続の条件として撤去を求められる。

結果としてＡ社は、リース契約による残債を支払い続けながら設備を撤去し、新たな設備投資を行うこととなる。加えて顧客からの信頼を損ない、既存・新規双方のビジネスに影響が及んだ。

この事例の本質は、コスト最適化がリスク最適化と乖離し、結果として総コストを増大させた点にある。また、経済安全保障が自社の意思ではなく、顧客や市場からの要求として顕在化するという現実も示している。

この問題もまた、規制適用後の対応ではなく、顧客や規制環境の変化を兆候として捉え、調達方針に反映できたかが問われている。

(3)二つの事例が示す構造

以上の二事例に共通するのは、問題の本質が個別のミスではなく、意思決定の構造に存する点である。ただし、その現れ方は同一ではない。第一の事例は、採用、人材管理、情報管理、共同研究といった管理上の判断が分断された結果、競争優位が毀損された事例である。これに対し、第二の事例は、調達判断が顧客要求や規制環境の変化と接続されなかった結果、取引継続に直接的な影響が及んだ事例である。

そのうえで、両事例には三つの共通点が確認できる。第一に、部門ごとには合理的な判断がなされていても、それらが横断的に統合されなければ

リスクは顕在化する。第二に、経済安全保障リスクは顕在化後の対応では遅く、兆候の段階で意思決定を前倒しできるかが重要となる。第三に、情報が存在していても、それを自社のリスクとして翻訳し、意思決定へ結びつける機能がなければ実効性を持たない。

これらは、本コラムの第 2 項で示したリスクマネジメントの枠組みと対応している。すなわち、経済安全保障リスクの不確実性、越境性、遅効性は、従来型のチェックシートやマトリックスでは把握しきれず、管理や調達といった日常的判断のなかで顕在化する。以上から、問われているのは個別リスクへの事後的対応ではなく、意思決定に接続する仕組みの有無である。

4. 中堅・中小企業への示唆

前項 3 の事例が示したのは、経済安全保障リスクが個別のリスク項目ではなく、意思決定構造に起因する問題だという点である。したがって、中堅・中小企業に求められるのは、個別対策を網羅的に積み上げることではない。むしろ、自社にとって影響の大きい論点を見極め、限られた経営資源のもとで意思決定を前倒しできる最低限の意思決定プロセスを整備することである。

また、中堅・中小企業においては、専門組織や専門人材を前提とした対応は現実的ではない。ゆえに、「すべてを把握すること」や「完全な備え」を目標とするのではなく、経営判断に必要な論点を絞り込み、優先順位をつけて対応することが実務上重要となる。

(1)情報ハブとしての経営者

経済安全保障に関する議論では、「インテリジェンス」や「情報収集」の重要性がしばしば強調される。しかし、中堅・中小企業が海外メディアや外国政府の一次情報を継続的に収集・分析する体制を整備することは容易ではない。加えて、仮に情報へアクセスできたとしても、それを自社の意思決定へ結びつけることは別の課題である。重要なのは情報量の多寡ではなく、自社との関係性の中で情報を解釈できるかどうかである。

この観点から、本稿では日経テレコン、日本貿易振興機構（JETRO）、安全保障貿易情報センター（CISTEC）を基礎的な情報源として推奨する。これらは高度な分析能力を前提とせず、継続的に参照可能な基盤となる。

もっとも、決定的に重要なのは、情報の翻訳機能を外部へ委ねることはできないという点である。当該情報が、自社の「どの製品」「どの顧客」「どの取引」に影響するのかは、最終的には社内で判断するほかない。中堅・中小企業においては、この役割を当面、経営者が担わざるを得ない場合が多い。すなわち、最終的な意思決定責任を負う経営者が起点となって論点を整理することが、実務化の前提となる。

ただし、判断を経営者個人に過度に集中させれば、自社固有の前提に拘束され、リスクを過小評価または過大評価する可能性がある。そのため、商工会や産業団体における勉強会、同業他社との意見交換等を通じて外部の視点を導入し、自社の判断を相対化する必要がある。さらに、持続的対応のためには、経営者の判断を組織内で共有し、部門横断的な判断軸へと転換しなければならない。

(2)組織間の情報連携とリテラシーの向上

経営者が起点となって論点を整理したとしても、それが組織内で共有されなければ意思決定は変化しない。前項３の事例が示したように、経済安全保障リスクは部門ごとの判断の隙間から顕在化する。したがって、調達、技術、人事、法務等の部門間で情報を共有し、共通の判断軸を形成することが不可欠である。

このためには、一定水準のリテラシーの共有が前提となる。経済安全保障に関する最低限の理解がなければ、部門横断的な議論は成立しない。経済産業局、県警、業界団体等の外部講師を招いた勉強会は、そのための有効な手段となり得る。

以上から、経済安全保障は経営者個人あるいは特定部門の課題としてではなく、組織全体の意思決定の質と速度に左右される課題として位置づける必要がある。

5. 経済合理性と持続性の統合

前項４では、中堅・中小企業における経済安全保障対応が、経営者の判断を起点としつつ、それを組織内の意思決定へ埋め込む過程であることを示した。もっとも、この対応はしばしば追加コストや効率低下として認識される。そこで本項では、それを経済合理性といかに両立させるかを検討する。

経済安全保障への備えは、備蓄、二重購買、委託先の見直し等を通じて短期的にはコスト増をもたらす。そのため、現場では、当該対応が利益を圧縮し、顧客理解も得にくいとの認識が共有されやすい。しかし、この評価は従来の経営指標が安定的環境を前提としていることに起因する。すなわち、不確実性そのものが十分に評価軸へ組み込まれていないのである。

この点で、資本コスト（WACC）を軸とする考え方は有効である。WACCは、事業の不確実性やリスクを反映して変動する指標であり、経済安全保障リスクのような外部リスクも、資本コストを通じて経営へ影響を及ぼす。したがって、経済安全保障リスクは単なるコスト増ではなく、事業の不確実性を通じて資本コストに作用する要素として理解されるべきである。中堅・中小企業であっても、外部環境の変化が資金繰り、取引継続、投資判断に直結する以上、この視点は例外ではない。

以上から、問題はコストの増減そのものではなく、不確実性をいかに経営設計へ織り込むかにある。この意味で、経済安全保障は新たな制約ではなく、時代に即した経営課題を可視化するフレームとして機能する。確かに単年度のPL（損益計算書）には負荷を与えるが、５～10年程度の時間軸で見れば、回収期間の短縮やポートフォリオ再編等の経営改革課題を具体化する契機となり得る。

この観点は政策にも示唆を与える。政府は近年、経済安全保障への対応をコストではなく「投資」と位置づけている。しかし、投資である以上、リターン、回収期間、資本コストとの関係を説明しなければならない。したがって、経済安全保障を「戦略的リスクマネジメント」として再定義し、その内部で投資、保険、コストを峻別することが求められる。問題は方向性そのものではなく、それが企業の意思決定に十分接続されていない点にある。

とりわけ中堅・中小企業に対しては、増加コストへの理解を促すだけでなく、具体的支援策の方向

性を示す必要がある。この点で、従来の大企業中心の官民連携を維持しつつ、中堅・中小企業を軸とした新たな連携のあり方を再設計することが今後の課題となる。

6. 終わりに

本稿では、経済安全保障を企業経営の観点から整理し、中堅・中小企業における実務的対応のあり方を検討した。検討の結果、経済安全保障は特定部門や政策領域に限定される課題ではなく、不確実性の高まる環境において企業がいかに意思決定を行うかという、経営全体に関わる問題であることが確認された。

電通総研 経済安全保障研究センターでは、4月に日経BPより出版した『経済安全保障とビジネス』においても、競争環境の変化と企業行動の関係という観点から整理を試みている。

また、中堅・中小企業においては、専門組織の整備それ自体よりも、経営者が重要論点を見極め、それを組織内の判断軸へ接続していく実務が重要であることを示した。以上の視点が、企業における具体的対応の深化と、官民の対話の再構築に資することを期待したい。

〈新著紹介〉

電通総研 経済安全保障研究センター著、久野新編著、『経済安全保障とビジネス　企業が知るべきリスクと実践法』日経BP、2026年
https://dcer.dentsusoken.com/news/20260415-2/

3 巧妙化する日本企業の敵対的買収工作

関係者の証言

政府は中国企業・関係者などを念頭に、日本企業の技術などを狙った買収について警鐘を鳴らす。これまでは、解像度の低いAIによって生成された不自然な日本語のメールが届くなど、不信に思うきっかけは比較的容易に見つかった。だが昨今はAIの能力が向上してきたと同時に、そうした海外アクターの手口もより巧妙化している。関係者によれば、日本国内で信頼を得やすい機関や人物をとおして日本の中小企業にアプローチを積極的にかけてきている。

一つの事例が、国内の技術移転機関（TLO）に実際に在籍する人物を介した日本企業への接近だ。TLOとは、大学などの研究機関がもつ研究成果を特許化し民間企業に技術移転する役割を担う機関である。実際に起きた事例として、TLOのI社の外国人コーディネーターが、国内大学発ベンチャー企業J社に対し、「外国の大手企業からの投資話があるので、商談を仲介したい」と申し出てきた。J社が投資を申し出た企業名を尋ねても、明確な回答はなかった。だが面接の直前で同外国企業が、米国の制裁対象企業であることが判明し、商談には至らなかった。

TLOという信頼のある機関から持ち掛けられた話しであり、かつインターネット検索によって本人を確認できる実在人物による接触であるため、接触を受けた企業はすぐに不信に思わない危険が潜んでいる。

取材した結果、**狙われやすい中堅・中小企業の特徴**として、①資金繰りに困っている、②中国企業と取引がある、中国現地に拠点がある、③中国に狙われる技術を持っている（中国政府が「まさに必要」と定義する生産技術、設計ノウハウ等、必ずしも最先端の技術ではない）、④経済安全保障政策、地経学リスクについての知識が追いついていない、「自分事」と意識していない等の点が浮上した。これら2つ以上が該当する企業は、要注意であろう。結果としてサイバーセキュリティの備えが不十分、あるいは取引先・出資者の精査が不十分というリスクに陥っている可能性がある。

筆者が企業を取材する際、「うちは（外から狙われるような）**大した技術を持っていない**」と謙遜する企業が少なくない。だが「狙われるような技術を持っているかどうか」は、我々日本人の感覚で決まることではなく、その技術を軍事やデュアルユース（軍民両用技術）のために手に入れたい外国政府が決めることである。その対象は、一見、兵器生産からはほど遠い民生品の生産にかかわる製造装置や特許にまで及ぶ。どの企業がどのような「狙われる技術」を持っているのか、政府による正確かつ網羅的な把握が必要であると同時に、当の企業が「狙われている」リスクを速やかに認識して伝達する官民連携が急がれる。

コラム

田上氏の著書『地経学リスクからみた経済安全保障20の新常識』書評―経営学の観点から　井川佳美

田上英樹氏の『地経学リスクからみた　経済安全保障20の新常識』[11]は、経済安全保障を単なる外交・安全保障政策の問題ではなく、企業経営そのものの課題として捉え直す点に重要な示唆がある書籍である。また、この本は実務家にとって手に取りやすく、重要概念についてコンパクトにまとめてある点が、この問題に取り組む最初の入り口として非常に好ましいつくりとなっている。ビジネスの現場では、サプライチェーンの分断、輸出規制、制裁、データ管理、重要技術の保護といった問題が、調達・生産・販売・研究開発の各部門に直接影響を及ぼしている。したがって、経済安全保障は法務部門やリスク管理部門だけが対応するテーマではなく、経営戦略、事業開発、組織能力の問題として扱う必要がある。

経営学の観点から見ると、同書が示す「攻め」の経済安全保障は、環境変化に対応する動的能力の一形態といえる。規制や地政学リスクを単なる制約として受け止めるのではなく、重要物資・重要技術への関与、国内外の供給網再設計、データ主権対応、セキュリティ・クリアランスの活用などを通じて、自社の競争優位に転換する発想が求められる。

一方で、制裁や規制の隙間を突く事業は、短期的には利益機会に見えても、レピュテーションリスクや将来の規制強化を招く可能性がある。ビジネス現場では、収益性だけでなく、企業倫理、持続可能性、国家・社会との関係性を含めた判断が不可欠である。経済安全保障は「守り」と「攻め」を統合する、新しい経営リテラシーだといえる。各社の事業特性や置かれた環境によって最適解は一様ではないが、だからこそ、経営戦略、組織体制、現場実行力を統合する総合的な組織能力が問われ、その差が今後の企業成果を左右することになろう。

個人的見解であるが、宇宙ビジネス開発は、経済安全保障における「守り」と「攻め」が交差する象徴的領域である。衛星通信、測位、地球観測、宇宙データ基盤は、国家・産業活動の自律性を支える防衛的インフラであると同時に、小型衛星、光通信、データ解析、宇宙輸送、関連部素材などを通じて、日本企業が戦略的不可欠性を獲得しうる成長領域でもある。ただし、その実現には、技術開発だけでなく、サプライチェーン管理、技術流出防止、データ主権、政府調達、事業化戦略を統合する組織能力が不可欠である。



11 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
https://www.biz-book.jp/isbn/978-4-502-55721-7

結論・提言

政府による「経済安全保障経営ガイドライン」の長所と短所

政府は2026年1月、「**経済安全保障経営ガイドライン**（第1版）」を公表した[12]。この報告書の最後に「経営ガイドライン」の要点を紹介しつつ、今後の中堅・中小企業の対応、ガイドラインの普及について提言する。

経営ガイドラインは冒頭、企業を取り巻く経営環境について、国境を越えた効率重視の自由な経済活動が進展したグローバル化の時代から、地政学的リスクに対応する時代に突入したことを強調する。そして企業自身が戦略的自律性・不可欠性を高める重要性を強調し、サプライチェーンの上流から下流まで各企業が認識を共有し、取り組む必要があるとする。具体的には、供給安定性やセキュリティの堅牢性なども考慮した製品・サービスの供給や開発が付加価値を生み、新たなビジネス機会の拡大へつながるため、こうした支出をコストではなく「**投資**」と捉えるよう促す。

ガイドラインには「**チェックリスト**」が付属し、「A. 経営者等が念頭に置く原則」として、①自社ビジネスを正確に把握し、リスクシナリオを策定する、②経済安保への対応を単なるコストではなく投資と捉える、③マルチステークホルダーとの対話を欠かさないことを勧める。そして「B. 個別領域における取組の方向性」の下で3項目、①自律性確保の取組 として 4 点、②不可欠性確保の取組として 5 点、③経済安全保障対応におけるガバナンス強化 として 4 点、経営上のチェック項目を列挙している。

「ガイドライン」と「チェックリスト」は、地経学リスクに直面する企業が日常的に点検し留意・対策する必要がある項目を網羅しており、載せるべき漏れた項目はないように見える。では、今後の中堅・中小企業の対応においての問題点は、何か。

ガイドラインのどの項目も、経済安全保障政策に通じた企業担当者ならばすぐに必要性と緊急度が理解できる内容である。問題は、**中小企業**の担当者、多くの場合は社長一人で初動対応に当たる企業においては、正直なところ、**どこから読んだらいいのかわからない点**ではないだろうか。省庁や自治体、シンクタンクなどが連携し、リーチアウトする必要があろう。

またチェックリストの各項目は、大企業ならば各項目を部署ごとに割り振り、企業実務に落とし込むことができる内容であり、一覧として必要事項を列挙した意義は大きい。ここでも、特に中小企業では担当者が1名あるいは2名に絞られることが予想され[13]、自社にとっての優先順位を付けるところからはじめなければならない。高額なコンサル料を支払う余裕がない中小企業への補助は、サイバーなどの対策費用の補助とならび[14]、ノウハウの伝達・共有も喫緊の課題であろう。

12 経済産業省貿易経済安全保障局「経済安全保障経営ガイドライン（第1版）」2026年1月23日。
https://www.meti.go.jp/press/2025/01/20260123004/20260123004.html

13 井川、鈴木（2025年）。

14 中小企業庁経営支援部「中小企業による経済安全保障等への対応とイノベーション2025」2025年4月。
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/seicho_innovation/003/003.pdf

政府としての方針が網羅的に明示されたことは、明るい材料だ。経営ガイドラインは、企業による経済安全保障対応を、コストよりも「投資」と積極的にとらえるよう促す。この点について、地経学研究所主任客員研究員の田上（同報告書「コラム　田上氏の著書『地経学リスクから見た経済安全保障20の新常識』書評―経営学の観点から」を参照）は、自身の論考において、次のように指摘する。

> 留意すべきこととは「攻め」の経済安全保障である。経済安全保障の対応については、追加コストと考え躊躇する経営判断もあろう。確かに受け身で考えれば、コストにしか見えないかもしれない。経済安全保障をコストでなく投資だと再定義する説明もあるが、その時に欠けてはならないのが、どの様なリターンが期待できるのかという観点である。元来投資には対応するリターンが必要であり、漠然と「経済安全保障のためだから」という説明で投資の判断ができる経営者は多くないだろう。もし、企業が経済安全保障をコストでなく投資として進める余地があるとすれば、そこには「攻め」の経済安全保障の文脈が不可欠である。今まで無かったビジネスを創出し、安定的に一定水準の売上を上げるという明確なリターンに対応する投資という文脈である[15]。

2022年5月に推進法が成立し、これまでは政府による注意喚起や新たな規制案など、とかく「守り」が先行しがちであった経済安全保障分野において、戦略的不可欠性の獲得など「攻め」の側面が「投資」というキーワードで象徴されたことは、一つの前進であろう。同時に、企業にとって何をいつまでに回収できるのか、定量化されていない現時点での「投資」は、社内決裁がとおりにくいことも予想される。日本は米欧諸国に比べ、官民でのすり合わせが建設的かつ緊密であるが、こうした感覚のズレを是正することが、中堅･中小企業への支援と同時に今後は求められよう。こうした積み重ねを経て、個社の扱う商材にサプライチェーン･リスクがないことが、安価ゆえにリスクがある商品よりも安全である、ということが付加価値として取引先にも理解され、市場に定着することが求められる。

15 田上英樹「日本成長戦略成功の鍵は「攻め」の経済安全保障」『地経学ブリーフィング』2026年9月30日。
https://instituteofgeoeconomics.org/research/2026093001/

著者



井川 佳実

京都先端科学大学経済経営学部・
ビジネススクール 教授

国際文化会館 地経学研究所 主任客員研究員

研究分野・主な関心領域
グループ経営／知識移転と活用／中小企業／
日欧関係／経済安全保障



鈴木 均

国際文化会館 地経学研究所 主任研究員

研究分野・主な関心領域
日欧関係／通商政策／自動車産業／
航空機産業／経済安全保障／
デューデリジェンス／カーボンニュートラル

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