

経済安全保障経営ガイドライン
(第 1.0 版)
(案)

2025 年 11 月 20 日

経済産業省
貿易経済安全保障局

目次

1. はじめに	3
2. 基本方針	4
(1) 本ガイドラインの位置付け	4
(2) 本ガイドラインで想定する企業	4
(3) 本ガイドラインの対象者	4
(4) 本ガイドラインで定める内容と範囲	5
3. 経営者等が認識すべき原則	7
4. 個別領域における取組の方向性	9
(1) 自律性確保の取組	9
(2) 不可欠性確保の取組	12
(3) 経済安全保障対応におけるガバナンス強化	15
(付録) チェックリスト	17

1. はじめに

我が国企業を取り巻く国際環境は大きな転換期にある。冷戦終結以降の国境を越えた自由な経済活動が進展したグローバル化の時代から、半導体、人工知能（AI）、量子といった先端技術を巡る大国間の競争の激化、関税や輸出規制等の国境措置の強化等、否応なく経済分野における国家の政策動向を意識せざるを得ない時代に移りつつある。この背景には、これら先端的な民生技術の優位性を確保することが安全保障上ますます重要になっていること、さらには、重要鉱物などの取引を管理することで相手国の国民生活と経済活動に影響を与える、いわゆる「経済の武器化」を通じて、自国にとって望ましい政策決定をとるよう迫る動きが広がっていることがある。

経済と安全保障の境界線の区別が困難な時代となる中、我が国の国民生活や経済活動の維持に不可欠な物資について、特定の国・地域への過度な依存を回避する「自律性」の強化、我が国の存在が国際社会にとって不可欠であるような分野を戦略的に拡大する「不可欠性」の強化を2つの軸として、国内産業・技術基盤の強化を図っていくことが、我が国の経済安全保障確保には不可欠である。我が国は2022年以降、経済安全保障推進法を中心に、半導体や重要鉱物等の重要物資の安定供給確保や重要先端技術の研究開発支援等を進めてきた。また、経済産業省は、2023年から、国際連携・官民連携の下で産業支援策と産業防衛策を有機的に連携させるための施策の方向性を示した「経済安全保障に関する産業・技術基盤強化アクションプラン¹」を累次公表してきた。

一方、産業界からは、経済安全保障の取組を進めることがコストになるとの声があるのも事実である。他方で、世界的に経済安全保障の確保のための産業政策が強まる中、官民一体となった取組を進めることで、企業にとっては地政学的リスクを低減するとともに、取引拡大の機会に繋がり得るとの指摘もある。例えば、調達価格のみならずサプライチェーン途絶リスクも考慮した原材料の供給安定性や、製品・サービスのセキュリティの堅牢性、さらには共同研究先や取引先を通じた自社の知的財産やコアとなる技術の流出防止のため相手先の技術管理体制を一層考慮するなど、調達戦略や研究開発戦略を時代に即したものに適応させる努力をし、経済安全保障で先進的な取組を進める企業もある。また、米国においては、安全性や信頼性を考慮した政府調達ルールや基幹的なインフラに係る調達規制を強化する動きもある。こうした国内外の政府・企業レベルの経済安全保障確保の動きは、新たな市場価値の創出を通じ、これらに対応した製品・サービスの供給や開発が、ビジネス機会の拡大へと繋がり得る。

これらの供給安定性、信頼性などの新たな市場価値に沿った個々の企業の動きは、政府の経済安全保障政策の推進と相まって、我が国全体の経済安全保障の確保にも貢献し得る。こうした官民一体で取組を進めていくにあたり、自社を取り巻くリスクを適切に把握し対応する「リスクマネジメント」の体制の整備はもとより、経済安全保障を巡る環境変化を事業機会と捉えて、自社の競争力強化に果敢に繋げていく戦略の構築が重要である。そのためには、社内の各部門における経済安全保障に関する意識の浸透と取組の推進、自社を取り巻くステークホルダーの理解が不可欠である。これを実現するためには、経営層の新たな時代に即した変革を行う強いリーダーシップとアクションが求められる。本ガイドラインは、このような経営層の取組を後押しするための参考として、自社における自律性・不可欠性確保およびガバナンス強化に係る取組の要諦をまとめたものである。

¹ 経済安全保障に関する産業・技術基盤強化アクションプラン再改訂版（2025年5月30日公表）

https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/250530_actionplanr.pdf

2. 基本方針

(1) 本ガイドラインの位置付け

本ガイドラインは、企業が経済安全保障対応を進めていく中で、短期的な利潤最大化だけに捉われず、経済安全保障上のリスクに起因する損失を中長期的に抑え、企業価値の維持・向上も見据えた経営戦略を考える上での推奨事項として活用することを念頭においたものである。したがって、本ガイドラインに記載する事項は、企業に対する義務付けではない。そして、特定の国・企業・人等との取引を排除するものではなく、相手先との繋がりや関係性を前提に、それに伴うリスクを最小限に抑える、デリスキングの考え方に基づいている。

また、本ガイドラインに沿った取組・対応は、経済安全保障リスクが存在する状況下において、経営者が行う迅速かつ果敢な経営判断を支えるとともに、厳密には事案ごとの検討を要するものの、一般的には、経営者が善管注意義務を果たしていることの裏付けの一つとなるもの²と考える。ただし、経済安全保障環境が刻一刻と変化していく中、本ガイドラインに記載する事項だけ考慮すればよいというものではなく、各企業が、自社の直面するリスク等に対応して、自社の経営資源等を勘案しつつ、創意工夫を凝らして取組を進めることが期待される。なお、本ガイドラインでは主に、自社の自律性・不可欠性確保に向けた取組を記載しているが、経営者等（執行役員およびそれに準ずる然るべき責任者も含む）が業界全体や我が国の経済安全保障も意識して経営を行うことは、政府さらにはバリューチェーンで繋がる他社にとっても歓迎される。

最後に、我が国を取り巻く経済安全保障環境が日々変化することに伴い、我が国および企業が直面するリスクも変わる中、我が国の経済安全保障政策も時宜に応じた対応が必要となる。このため、本ガイドラインも適時に更新を行う。なお、本ガイドラインは、政府が単独で主導するのではなく、民間企業や業界団体等のステークホルダーとの検討を重ねて策定されている。

(2) 本ガイドラインで想定する企業

国際情勢が不安定になる中、自社を取り巻く経済安全保障リスクから自社ビジネスを守り、事業を成長させていくことは産業界共通の課題である。したがって、本ガイドラインは、特定の業界や事業形態、事業規模を想定しない記述としている³。

² 経済安全保障の文脈において善管注意義務が果たされない場合、自社のコアとなる技術等の流出、製品・サービス等の安定的な供給の阻害・途絶等の結果へと繋がる恐れがある。

³ 特に、下記の企業は、一般的に経済安全保障のリスクおよび機会に多く触れることが想定されるため、本ガイドラインを参照の上、積極的に対応を行うことが期待される

（経済安全保障推進法で指定する特定重要物資の供給に関わる企業／経済安全保障推進法の基幹インフラ制度で対象とする業種に関連する企業／経済安全保障推進法における特定重要技術研究開発基本指針に記載の調査研究を実施する 20 の技術領域に関連する企業／研究、開発、調達、生産、販売、サービス等を含む一連のバリューチェーンにおいて、国外に一定程度の取引等を持つ企業／自社および日本企業数社で高いグローバルシェアを占める製品、技術、サービス等を保有する企業）

(3) 本ガイドラインの対象者

自社を取り巻く経済安全保障リスクを把握し評価した上で、調達先や販売先の変更、研究開発投資や企業買収など、必要に応じて経営判断を行うことが想定されるため、経営者等を第一義的読者として想定している。このほか、経済安全保障に資する対応や取組を進めるにあたって、経営者等を補佐する実務者による利用も考慮するが、実務者向けの具体的な対応については、関連文書⁴を参照されたい。

なお、経済安全保障対応の必要性等に係る共通認識醸成のため、社内でのコミュニケーションだけでなく、取引先や株主等のステークホルダーとの対話に、本ガイドラインを活用することも有用である。

(4) 本ガイドラインで定める内容と範囲

本ガイドラインでは、外国為替及び外国貿易法に基づく安全保障貿易管理や経済安全保障推進法に基づく基幹インフラ制度等の国内法令に基づく遵守事項については直接取り上げず、外国による国境措置の強化や自社の競争優位性を脅かす技術流出リスクなど、国内法令遵守のみでは対応できない経済安全保障リスクへの対応に焦点を当てて策定している⁵。具体的には、「自律性確保の取組」、「不可欠性確保の取組」および、それを実行するための「経済安全保障対応におけるガバナンス強化」について記載する。

企業における「自律性確保の取組」とは、サプライチェーン強靱化等により、特定の国や特定の企業に過度に依存することなく、いかなる状況下でも顧客企業や消費者等に対して製品やサービスを安定的に供給できる体制を構築することである。業界や業種によってリスクの所在は異なり、例えば、製品や物資などの有形財を供給する企業は、原材料や部品等の調達が困難になるリスクへの対応等が求められる。また、ソフトウェア産業等の無形財を供給する企業においては、バックドア埋め込み等の混入リスクへの対応がより重要となる。いずれのケースにおいても、サプライチェーン強靱化等により、大国による一方的な経済措置や、外部による妨害行為の影響等を最小限に留め、製品やサービスの供給責任を果たすことで、ステークホルダーから供給安定性等を評価され得る。したがって、経済安全保障リスクが高まる中において、企業が自社の自律性確保に向けた対応をすることは、攻めの姿勢と言える。

企業における「不可欠性確保の取組」とは、絶え間なくイノベーションを創出するとともに、自社の重要な資産をリスクから守ることで、自社の製品や技術、サービス等が、取引先を含む国際社会にとって不可欠な存在となることである。イノベーション創出のための投資は、企業の中長期的な成長の観点から重要であることは言うまでもないが、経済安全保障リスクが高まっている状況下では、自社や共同研究相手が持つ優位な技術等の流出防止を適正に行うことも、共同研究先や取引先を含めたステークホルダーから信頼を得ることに繋がる。したがって、経済安全保障リスクが高まる中において、研究開発投資だけでなく、平時から適切な技術等の流

⁴ 企業等が経済安全保障の観点から対策を行う際の参考ツールとして、経済産業省が「技術流出対策ガイダンス」と「民間ベストプラクティス集」を公表しており、本ガイドラインの関連文書として位置付ける

⁵ 安全保障貿易管理や経済安全保障推進法に基づく基幹インフラ制度等の法令遵守は、我が国において事業活動を行う企業の当然の責務である

出防止策を講じることも自社の不可欠性確保に向けた対応につながり、攻めの姿勢と言える。

また、本ガイドラインでは、個社の取組を中心に記載しているが、我が国全体の経済安全保障の確保には、業界や、特定の物資のサプライチェーン、特定の技術等を有する企業同士の取組など、複数企業での対応が必要になり得ることも認識する⁶。

⁶ 経済安全保障の観点から実施する事業者間の情報交換等の取組に関する独占禁止法上の基本的な考え方については、「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」（令和 7 年 11 月 20 日 公正取引委員会）及び「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 公正取引委員会・経済産業省・国土交通省）を参照されたい

https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/nov/251120_economic.security.html

3. 経営者等が認識すべき原則

経済安全保障リスクへの対応は、時に短期的な利潤最大化に相反する経営判断や、大きな経営戦略の変更を伴う可能性もあることから、現場の担当者に判断を委ねることは適切ではない。経済安全保障への対応を重要な経営事項として位置付け、経営者等自らがリーダーシップを発揮して、自社のリスクに応じた対策の推進を主導する必要がある。その際、激しい国際競争を生き残っていくことと経済安全保障を両立させるためには、自社に関わる経済安全保障リスクに過度に萎縮することなく、リスクを適切に把握し対応することが求められる。地政学的不安定性が高まる現在においては、リスクが機会になり得ることから、下記の3つの原則を認識し、主体的に対策を進めることが重要である。

(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

厳しい国際競争の中、企業が持続可能な経営を進めていく上で、これまで多くの企業が、競合他社、市場動向等の情報を収集・分析し、経営戦略を立案している。その過程で、研究開発から、調達、生産、品質管理、マーケティング・販売、保守・サービス、それらを支える経営基盤などを含めたバリューチェーン全体における自社の特徴、他社と比べた強みや弱み、外部環境変化に対する自社の現状についても一定程度把握していると考えられる。

経済安全保障リスクは、いつ、どこで発現するかの予見可能性が低く、自社の事業のどの部分に、どの程度の影響を及ぼすかを予め正確に把握することは容易ではないが、発現し得るリスクシナリオを用意した上で、対応策を検討することが重要である。そのためには、まずは、自社のバリューチェーン上での、企業別および国・地域別、製品やサービス別に、どのくらいの量や金額の取引があるか、事業上の相互依存関係を可能な限り正確に把握することが重要である。例えば、製造業であれば、まずはあらゆる商材の調達、生産、販売データを収集し、データベース化すること、ソフトウェア関連企業であれば、システム内のソフトウェア部品の構成等を把握することから始める。国内子会社や海外製造拠点等がある場合は、関連会社を含めたグループ全体でのデータを収集することを心掛ける。また、自社ビジネスを把握する過程で、競争優位の源泉となる自社のコアとなる技術等を適切に見極めることも重要である。

自社のバリューチェーン上の脆弱性を特定した上で、他国による経済的威圧や地域紛争、自然災害、疫病流行等の外的ショックによって、どのような製品・サービスが途絶するか把握すること、および自社のコアとなる技術等の喪失・流出へ繋がる可能性のある事象などを把握することが重要である。こうしたリスクシナリオをもとに、重要度や緊急度等に応じて、代替調達や備蓄、流出防止策等の対策を検討していくことが重要である。

(2) 経済安全保障への対応を単なるコストではなく、投資と捉える

企業による経済安全保障への対応は、安全保障貿易管理制度などの法令遵守のイメージが強く、場合によってはコストと認識することが多い。しかし近年では、企業が直面する経済安全保障上のリスクが多様化する中、法令遵守の枠に留まらず、経営戦略に大きな影響を与えるケースも増えつつある。経済安全保障への対応は、短期的な利潤最大化と相反する場合もある一方で、自社の自律性・不可欠性を確保することは、企業価値の維持だけでなく、取引先や株主

等のステークホルダーからの信頼や評価の獲得においてもますます重要になりつつある。したがって、経済安全保障への対応を単なるコストではなく、企業活動における将来的なコスト・損失を軽減し、持続的な企業経営を目指すうえで必要な投資と認識すべきである。

(3) マルチステークホルダーとの対話を欠かさない

経済安全保障リスクの予防や発現時の損失を低減することは、我が国全体の経済安全保障の観点だけでなく、企業の事業継続性や企業価値の観点からも重要である。ただし、個社単位での対応には限界があり、取引先、金融機関、株主、政府や地方自治体等のステークホルダーとの連携が不可欠である。

経済安全保障リスクが発現した際の初動対応の円滑化や、その後の損失低減に向けて、平時より、リスクに関する情報収集や、その対応策について、関係者と適切にコミュニケーションをとる必要がある。例えば、サプライチェーン強靱化に向け調達先の多角化の検討を進める場合は、原材料の代替サプライヤーのみならず、自社のサプライチェーンの下流に位置する顧客企業等の理解や、融資元の金融機関等の理解も不可欠である。国の政策との連動性も重要であるため、政府や地方自治体等のホームページから情報収集し、必要であれば関係省庁や地方自治体等と直接コミュニケーションを図ること、仮に経済安全保障という名前が付かなくても、自社の自律性・不可欠性確保に繋がる政策はあるため、幅広く意思疎通することが有用である。また、取引先や業界他社、バリューチェーンで連なる企業等から、経済安全保障対応の要請、連携が求められる場合は、誠実に対話に応じ、自社だけでなく相手先や業界全体等への影響を意識した上で、対応の必要性を検討することが重要である。

なお、企業が主体的に自社の自律性・不可欠性確保に向けた取組を進めていくには、経済安全保障政策の拡充や政府による後押しだけでなく、ステークホルダーによる当該企業の取組への評価が重要である。経済安全保障リスクが高まる中においては、価格の要素のみならず、供給安定性や信頼性等の新たな市場価値を考慮した製品・サービスの供給や開発が進んでいる。我が国全体の経済安全保障確保の観点から、金融機関や投資家などの幅広いステークホルダーが、このような経済安全保障に価値を見出す企業を評価していくことも期待される。

4. 個別領域における取組の方向性

企業の経済安全保障への対応は多岐にわたるが、本ガイドラインにおいては、「自律性確保の取組」、「不可欠性確保の取組」、および「経済安全保障対応におけるガバナンス強化」の3点について、個社の取組として推奨される事項を中心に記載する。

(1) 自律性確保の取組

① 自律性確保の重要性の高まり

我が国において、冷戦終結以降、グローバル化の進展とともにコスト競争力を確保する観点からサプライチェーンを構築してきた結果、特定の国・地域・企業に過度に調達を依存する構造を持つ企業や産業も存在する。サプライチェーンにおける特定の国・地域・企業への過度な依存リスクが近年強く意識されるようになった契機として、新型コロナウイルス感染症の流行による全世界的な物流の混乱が挙げられる。従来、サプライチェーン途絶の主な要因は、自然災害や地域紛争等であったが、国際情勢の変化に伴い、最近では、国家間の経済的措置等によるサプライチェーンの混乱や途絶が増している。なお、原材料や製品等の有形財のサプライチェーンだけでなく、サイバー攻撃等によりネットワークが遮断されることで、IT・ソフトウェア産業におけるサプライチェーンの混乱に繋がる事態も発生していることにも留意が必要である。

我が国において、上記に加え、他国による経済的威圧や国境措置等の外的要因に影響されないサプライチェーンを構築し、我が国全体の自律性を確保することは、経済安全保障の観点から重要である。企業においても、特定の国・地域・企業への過度な依存を低減し、いかなる状況下でも、顧客企業や消費者等に対して製品やサービスを安定的に供給できる体制を構築することは、自社の自律性を高めるだけでなく、我が国の経済安全保障の確保にも貢献する。なお、企業による自律性確保に向けた対応は、従来は守りや経営コストと認識されることが多かったが、経済安全保障リスクが高まる現在においては、そのような取組が供給安定性や信頼性等に繋がるものとして、取引先や株主等のステークホルダーから評価され得る。

② 経営者等が認識すべき推奨事項

本項目では、企業が自社のサプライチェーンの適切性を検討し、強靱化を進めるにあたり、経営者等が認識すべき推奨事項を記載している。

(経営者等に期待される経営意識)

- (a) 短期的な利潤最大化だけでなく、調達の多角化などを通じた製品・サービスの供給安定性や信頼性等の価格以外の要素も考慮した経営は、持続的な企業経営や長期的な企業価値向上に貢献し得ることを認識する
- (b) 足下の地政学的不安定性の高まりを踏まえ、特定の国・地域や企業への調達や生産拠点等の過度な集中がサプライチェーンの混乱・途絶リスクを高める可能性を認識する
- (c) 平時より、自社の製品・サービスが供給途絶した場合の自社および取引先等への影響

のリスクを点検し、安定供給を確保するための計画の策定の重要性および必要性を認識する⁷

- (d) 自社の製品・サービスの途絶リスクの点検および供給計画の策定に際し、自社サプライチェーンの間接供給源が特定の国・地域・企業に過度に依存している可能性も考慮し、さらに上流のサプライチェーンの集中度などについても可能な限り把握に努める
- (e) 自社の自律性を確保するために、既存のサプライチェーンの把握・分析、再編・多様化を行うことは短期的なコスト増を伴うところ、コスト最適化だけでなく、製品・サービスの供給安定性やセキュリティの堅牢性等も重要であることを認識する。さらに、そのような認識を従業員に普及・啓発することを経営事項として捉え、強いリーダーシップと中長期的な目線を持って行う

(自律性確保に向けた全体最適なサプライチェーン戦略の立案)

- (f) リスクが顕在化する前に、自社にとって重要な原料・製品・サービス等を対象に、想定しうるリスクシナリオを重要度や緊急度等に応じて検討し、代替調達や備蓄等の対策を検討する。とりわけ、現在シングルソースに調達を依存している場合は、万が一供給途絶が発現した場合に備えて、例えば、予め代替調達となり得る事業者等との間で自社の製品・サービス等に組み入れるための原材料等の認証を行っておくなど、有事において代替調達先からの調達に速やかに移行できるような体制や調達先との関係構築を行うことも重要である
- (g) 代替調達や備蓄等の対策の検討に際しては、自社のみでの対応に限界があることを認識し、政府や同業他社、自社サプライチェーン上の調達先、供給先、ステークホルダー等との情報交換、認識共有、共同対策等も検討する⁸
- (h) 資源や食糧の大部分を海外に依存せざるを得ない我が国の国際経済環境や、重要鉱物等の国際的な偏在性等を踏まえれば、代替調達源への切り替えや備蓄等の対応には自ずと限界があることも認識する必要がある。このため、途絶リスクが高い素材・原料等のリサイクル技術、代替技術の開発等の中長期的な戦略立案も有用である
- (i) サプライチェーン多角化のために製造拠点を海外移転や外国企業への技術供与、海外パートナーとのアライアンス提携等を行う場合にも、流出対策を徹底し、自社の重要な技術等を安易に海外に移転しない
- (j) IT・ソフトウェア産業においては、ネットワーク遮断がサプライチェーン上のリスクと認識した上で、ネットワークの冗長化およびセキュリティ対策を検討する

⁷ 自社および取引先等への影響だけでなく、その先の国民生活や経済活動への影響などのリスクまで点検することは歓迎されるべきものである

⁸ 経済安全保障の観点から実施する事業者間の情報交換等の取組に関する独占禁止法上の基本的な考え方については、「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」（令和7年11月20日 公正取引委員会）及び「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 公正取引委員会・経済産業省・国土交通省）を参照されたい

https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/nov/251120_economic.security.html

(自律性確保における組織体制の構築⁹⁾)

- (k) 短期的な利潤最大化に相反する対応策の検討も想定されるため、生産や調達に関わる特定の部門だけでなく、調査、法務、財務・経理、技術等の関連部門・機能が連携し、社内横断的に対応策を検討する体制を構築する。必要があれば、経済安全保障を横断的に管轄する専門部門・機能等を設置し、一定の経営判断の際に決裁ラインに当該専門部門・機能等を位置付ける等、適切な権限を与えることも有用である
- (l) サプライチェーンに関するリスクは突発的に発現し、迅速な経営判断が求められることもある。このため、対応策を実行する部門・機能に対して、経営者等が直接指示ができる体制構築も意識する
- (m) 自然災害に起因するものと異なり、他国による経済的措置等の地政学リスクに伴うサプライチェーン途絶は、必ずしも時間とともに沈静化するとは限らない。このため、対応策の検討にあたり、当該事案が継続する、または悪化する可能性も念頭に置きながら、社内対応が進められる体制等を予め検討する

(ステークホルダーとの対話)

- (n) 調達先、生産拠点の多様化などサプライチェーン強靱化の取組には短期的なコスト増が伴うことから、取引先や金融機関、株主等の理解が不可欠である。経営者等自らの言葉で、平時よりこれらのステークホルダーに対して、潜在リスクおよび対応策を共有し、これらサプライチェーン強靱化の取組が中長期的な企業価値向上に貢献し得ることの理解を得るよう努める
- (o) サプライチェーン多様化の取組を進めるためには、自社の製品・サービス等を購入するサプライチェーン下流の顧客企業等の理解と行動も重要である。経営者等が率先して、これら顧客企業等との意思疎通を図り、自社のサプライチェーンが内在する潜在的リスクやその対応策について理解を得るよう努める
- (p) 自社のサプライチェーン上流に位置するサプライヤーや業界団体等から、安定供給確保のための調達先、生産拠点の多様化等の相談がある場合、自社のサプライチェーン強靱化を通じ、中長期的な企業価値向上に貢献し得るものとして誠実に対話に応じる
- (q) 重要な材料・製品等の調達途絶リスクに即時に対応するため、経営から現場までの各階層で、平時からサプライヤーと意思疎通し、密に情報共有できる体制を構築する。この際、サプライヤーとの間で、予め重要な原材料・製品等の供給途絶リスクシナリオを共有し、リスクが発現した時の代替供給確保のための計画を策定することも有用
- (r) 他国による唐突な国境措置等によってサプライチェーンの混乱および途絶が発生した場合、情報収集を含め個社での対応には限界がある。官民一体で対応することが不可欠な事案もあるため、必要に応じて企業から経済産業省¹⁰等へ相談するとともに、経済産業省からも企業へ情報共有し対応策をともに検討する

⁹ 組織体制構築で記載する事項はあくまで一例であるため、自社の経営資源を考慮した上で、自社にとって最適な組織体制を構築することが期待される

¹⁰ 経済産業省における当該事業の所管課室へ相談する

(2) 不可欠性確保の取組

① 不可欠性確保の重要性の高まり

経済安全保障の重要性が国際的に高まっている中、大国を中心に、自国の優位性の維持・確保のために、物資・技術・人材・資金・データ・サービス等（以下「物資等」という。）の囲い込みが加速している。このような状況の下、我が国全体で技術の優位性・不可欠性を確保し、国際社会にとってかけがえのないものにしていくことが、経済的威圧行為等の抑止にも繋がるため、経済安全保障の観点から重要である。

企業においては、自社の優位性・不可欠性を確保するため、中長期的成長の観点からイノベーション創出のための研究開発投資や事業投資等を行うことは言うまでもないが、自社のコアとなる技術等の喪失・流出を防止する対策を講じることはますます重要になっており、ひいては我が国全体の不可欠性確保にも貢献し得る。自社のコアとなる技術等の流出を防ぐ取組は、従来はコストと認識されることが多かったが、経済安全保障リスクが高まる現在においては、長期的な企業価値の維持・向上に貢献し得る投資として、取引先や株主等のステークホルダーから評価され得る。

② 経営者等が認識すべき推奨事項

本項目では、経済安全保障リスクが高まる中において、企業が自社の不可欠性を確保していくにあたり、経営者等が認識すべき推奨事項を記載している。特に、ゲームチェンジャーとなり得る技術の開発を進めようとする企業や、自社または自社を含む日本企業数社で高い世界シェアを占める製品、技術、サービス等を保有する企業は、本ガイドラインを参照の上、積極的に対応を行うことが期待される。なお、より具体的な技術流出対策については、関連資料の技術流出対策ガイダンス¹¹を参照されたい。

（経営者等に期待される経営意識）

- (a) イノベーション創出のための研究開発投資等のみならず、自社のコアとなる技術等を守ることで、さらには取引先等の技術情報等の流出防止対策にも万全を期すことは、自社を取引先等のステークホルダーにとってかけがえのない存在とすることにつながり、企業価値向上に貢献し得ることを認識する
- (b) 自社が優位性を有するコアとなる技術や情報が流出した場合、自社が参入している市場におけるシェアの喪失にとどまらない結果へと繋がり得る。特に技術等が海外に流出した場合、他国のキャッチアップが急速に進み、将来的に自社のみならず我が国業界全体の優位性・不可欠性の喪失につながり、ひいては我が国の産業・技術基盤に影響を及ぼす可能性があることを認識する
- (c) 事業拡大等のため、委託先や共同研究先、事業提携先等を選定するにあたっては、これらの取引先からも自社のコアとなる技術等の流出リスクがあることを認識した上で、取引先の技術等の管理体制についても考慮する。なお、取引先等の経営資源に限

¹¹ 企業等が技術流出対策を講じる際の具体的な手法として、経済産業省は2025年5月23日に「技術流出対策ガイダンス第1版」を公表

りがあり、自力で十分な管理体制を構築できない場合もあるため、取引先等と協力して技術等の流出対策に取り組むことも有用である

- (d) 経営者等は、自社のコアとなる技術等の管理は自社の優位性・不可欠性の確保に直結する経営課題そのものと認識する。そのため、コアとなる技術等の特定や、その潜在的な流出リスクの洗い出し、万が一流出した際の経営への影響度の把握を通して、技術等の流出対策を講じる
- (e) どれだけ対策を講じても技術等の流出を完全に防ぐことは難しいが、自社の技術等の重要度・機微度に応じて最大限の努力を行う。なお、自社の経営資源に限りがある場合は、取り組める対策から確実に実行していくことが望ましい

(不可欠性確保に向けた中長期的な経営戦略の立案)

- (f) コアとなる技術等の流出対策を適切に行ったとしても、中長期的には国内外の競合他社によるキャッチアップ等により、当該技術等はいつかはコモディティ化すると認識する。その上で、現在のコアとなる技術等に過度に依存した経営にとどまるのではなく、継続的なイノベーションを行うことで当該技術等がコモディティ化した後も新たな不可欠性を創出するための中長期的な経営戦略を立案する
- (g) 自社のみならず、業界および我が国全体の不可欠性を確保するという観点では、技術等の協調領域を見極めた上で、業界全体や政府が育成するプロジェクト等に参画することも有用
- (h) イノベーション創出や事業投資等の攻めの経営戦略を立案する際に、コアとなる技術等の喪失・流出リスクの把握や、流出対策の必要性を検討する
- (i) 買収や資本提携等を通じたノウハウや技術流出リスクなどを踏まえ、上場の是非を含め事業拡大等のための資本政策を検討する。例えば、上場することで、株式市場を通じた資金調達が多様化に加え、社会的信用力の増加や知名度の向上が期待される一方、業務執行事項に関する株主提案を受けることで、経営判断の自主性が失われる懸念や、買収提案を受ける可能性が広がる点を十分に認識する必要がある

(不可欠性確保における組織体制・風土の構築¹²)

- (j) 適切な技術等の流出対策を行うことで、新たな取引先や共同研究相手の開拓が進むなど自社の成長機会に繋がると認識し、技術等の流出対策を研究開発や生産技術、事業部門等の責任者の問題にとどめず、経営の問題として、経営者や経営企画、人事や法務等の間接部門・機能の責任者など全社を挙げた取組とする
- (k) コアとなる技術等の流出は、役職員の転職等によっても生じ得ることを認識し、社外への流出リスクを低減させるため、必要に応じて待遇向上等も検討する
- (l) 待遇の向上に限らず、社内の技術者等のコミュニティの活性化や、定年等による退職者との良好な関係の構築に繋がる企業風土を醸成する

¹² 組織体制構築で記載する事項はあくまで一例であるため、自社の経営資源を考慮した上で、自社にとって最適な組織体制を構築することが期待される

(ステークホルダーとの対話)

- (m) 技術等の流出は企業価値の毀損に繋がりうるリスクであるため、株主、金融機関、取引先等の主要なステークホルダーにとって、かかるリスクに対する評価や対策状況は関心事の一つである。このため、自社の実施する技術等の流出対策や体制整備について理解を得ることは、技術等が流出した場合におけるレピュテーションの毀損を軽減できる可能性がある。したがって、平時より自社の技術等の流出対策や社内管理体制について、これらのステークホルダーへの説明を心掛ける
- (n) 複数の日本企業が同じ分野で優位な技術等を有する場合、その中の 1 社から他国に技術等が流出すると、将来的に他国に優位性を奪われ、当該技術等を保有する日本企業全体の利益が損なわれる恐れがあることを認識する。その上で、情報収集や流出対策の検討等に関し、少しでも悩みや不安を抱える場合、経済産業省¹³へ必ず相談をし、必要に応じて、同じ分野の技術等を持つ他企業との対話を心掛ける¹⁴

(技術等が流出した場合の対応)

- (o) 技術等が流出した原因分析、および再発防止策の策定・徹底を迅速に進めるべく、経営者等自らが組織横断的に指示する
- (p) 技術等の重要度・機微度、流出の影響度等も考慮し、報道等されることによるレピュテーションリスクを過度に恐れて内々に処理するのではなく、必要に応じて懲戒処分や訴訟提起等の毅然とした対応を講じるほか¹⁵、ステークホルダーとの対話を図る

¹³ 経済産業省 貿易経済安全保障局 技術調査・流出対策室へ相談する

¹⁴ 経済安全保障の観点から実施する事業者間の情報交換等の取組に関する独占禁止法上の基本的な考え方については、「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」(令和 7 年 11 月 20 日 公正取引委員会)及び「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 公正取引委員会・経済産業省・国土交通省)を参照されたい

https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2025/nov/251120_economic.security.html

¹⁵ 技術流出対策ガイダンス第 1 版に記載の通り、適切に営業秘密を管理していることを前提に、役職員から技術流出した場合は、法的措置を含む厳正な処分を検討することが、次の漏洩事案の抑止の観点からも重要である

(3) 経済安全保障対応におけるガバナンス強化

① 経済安全保障対応におけるガバナンスの定義

本ガイドラインにおけるガバナンスは、経済安全保障リスクや機会を特定、評価し、適切にかつ機動的に対応・制御するリスクマネジメントや、対応策の効果等のモニタリングに加え、一連のプロセスが効果的かつ効率的に回す上で最適な組織体制が構築されているか、適切な責任・権限が割り当てられているかなどのモニタリングも含む。

② ガバナンス強化の重要性の高まり

時に短期的な利潤最大化に相反する経営判断や大きな経営戦略の変更を伴う経済安全保障対応は、対応コストが先行し得るものの、中長期的に損失を抑え、ステークホルダーからの信頼を得ることで、企業価値の維持・向上に貢献し得る。刻一刻と変化する経済安全保障環境の下、対応を進めていくためには、経済安全保障の視点も採り入れた中長期的かつ全社最適リスクマネジメントを決断・実行する組織体制を構築する必要がある。また、リスク対応策の効果検証に加え、組織が適切に機能しているかを定期的にモニタリングし、次の意思決定に繋げることで、ならびに経済安全保障環境の急速な変化により迅速な意思決定が求められるケースに備え、アジャイルなガバナンスを構築することが重要である。

③ 経営者等が認識すべき推奨事項

本項目では、企業が経済安全保障対応におけるガバナンスを強化していく上で、経営者等が認識すべき推奨事項を記載している。企業によって直面する経済安全保障のリスクおよび課題が異なるため、あるべきガバナンス体制に唯一解はないという認識の下、自社に合った経済安全保障対応におけるガバナンスを強化することが期待される。特に、組織の規模が大きく複雑な企業や、通常の企業活動においても組織内の縦・横の連携に悩みを抱えている企業は、本ガイドラインを参照の上、積極的に対応を行うことが期待される。

(経済安全保障に関する情報収集)

- (a) リスクマネジメントを進めるには、まずは土台となる自社のビジネスの強み、弱みやサプライチェーン情報といった社内情報に加えて、国内外の規制動向や国際政治情勢といった外部情報が重要である。自社の経営資源だけでなく外部専門家の活用や政府との対話等も有用であることを認識した上で、社内外の情報収集体制を整備する
- (b) 自社の経営資源に限りがあり十分な情報収集体制の整備が難しい場合は、政府のホームページおよびニュースや新聞等のメディアを介した情報を継続して収集すること、ならびにシンクタンクや業界団体等が発信する情報を定期的に収集することも有用である
- (c) 経営者等と現場で保有する情報に非対称性が生じる可能性もあるため、双方のコミュニケーションが一方通行にならないことを心掛けるとともに、経営者等から積極的に現場の声に耳を傾ける

(経済安全保障リスクおよび機会の特定・分析・評価)

- (d) 経済安全保障に関する外部情報と自社データを掛け合わせた上で、自社の事業や企業経営に与えるリスクを特定、評価するとともに、新たなビジネス機会の拡大も模索する
- (e) その際、自社が直面するリスクおよび機会を可能な限り定量化することを含め、客観的な分析・評価が行われているかを確認する
- (f) 自社だけでなく、取引先を含むサプライチェーンや業界全体を見据えて、リスク・機会の評価を行う

(経済安全保障リスクへの対応策の検討・実行・モニタリング)

- (g) 時に短期的な利潤最大化に相反する迅速な意思決定が求められ得ることを認識した上で、中長期的かつ全体最適の目線で経営判断に繋げる
- (h) 次の打ち手の検討に繋げるため、対応策の効果検証に加え、経済安全保障対応における組織体制・風土や責任・権限の割り当て等が適切かどうかをモニタリングする

(経済安全保障対応における組織体制の構築¹⁶⁾)

- (i) 各部門が重要とする指標等が異なるため、経済安全保障のリスク認識や対応の必要性が全社に浸透しにくいこと、特定の部門だけで経済安全保障を対応することの難しさを認識する。その上で、間接部門や事業部門を含む部門・機能が有機的に連携し社内横断的に対応策を検討・実行する組織に加え、迅速な意思決定等が必要な場合に備え、対応策を実行する部門・機能に対して、経営者等が直接指示できる体制を構築する
- (j) リスクを管理する対応策だけでなく、機会と捉えて投資等に転じる対応策を検討できる組織体制の構築を意識する
- (k) 対応策の実効性を一層担保させるため、役員間の連携を促進する仕掛けや、必要に応じて経営者等が自ら現場に対して、対応策実行の必要性や目指すべき姿等を示すことも有用である
- (l) 既存部署の利活用や機能の拡大、専任部署の新設も含め、経済安全保障対応を統括する司令塔部門・機能を設置することも有用である
- (m) 社内で理解と協力を得やすくするため、司令塔部門・機能やリスク対応策を検討・実行する組織に、十分かつ適切な権限を与えることも有用である
- (n) 経営者等との連携を滞りなく推進するため、部門長等を責任者として設置するほか、経済安全保障を担当する執行役員以上の職責の者（専任・兼務問わず）を定めることも有用である
- (o) なお、自社の経営資源に限りがあり十分な組織体制が構築できない場合は、必ずしも新しい組織の設立や要員補充等を実行する必要はなく、既存組織や要員等で対応することを念頭に置く

¹⁶ 組織体制構築で記載する事項はあくまで一例であるため、自社の経営資源を考慮した上で、自社にとって最適な組織体制を構築することが期待される

付録：チェックリスト

本チェックリストは、経済安全保障経営ガイドラインにおいて推奨されている事項を抜粋・要約したものです。企業における自主的な取組の確認や社内外との対話においてご活用ください。なお、ガイドラインにおいてご説明している通り、各事項の実施は企業に対する義務ではありません。各企業が直面する経済安全保障上のリスクや機会は千差万別であるところ、本ガイドラインも参照しつつ、それぞれの事情に応じて必要となる取組・対応を積極的に進めて行くことが期待されます。

チェック項目		チェック (Y/N)	チェックの根拠とした体制（組織、内部規程等）、実績等
A. 経営者等が念頭に置く原則			
(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			
ア	自社ビジネスのグローバル・バリューチェーンの全体像の把握に向けた調査を実施している		
イ	自社のコアとなる技術等の把握に向けた検討を進めている		
ウ	ア及びイで把握した事実に基づき、リスクシナリオ及び対応策の検討を進めている		
(2) 経済安全保障への対応を投資と捉える			
ア	自社の経営戦略等の策定に際し、経済安全保障対応に係る検討を行っている		
(3) マルチステークホルダーとの対話			
ア	自社の経済安全保障対応に関係する社内外のステークホルダーとの対話を行っている		
B. 個別領域における取組の方向性			
(1) 自律性確保の取組			
(経営者等に期待される経営意識)			
ア	経営戦略等の策定に際し、自社の製品・サービスの供給安定性や信頼性等の価格だけでなく要素に係る検討を行っている		
イ	自社サプライチェーンの特定の国・地域又は企業への依存が孕むリスクについて検討している		
ウ	社内において、製品の供給安定性等の価格だけでなく要素の重要性を認識させるための取組や研修を行っている		

チェック項目		チェック (Y/N)	チェックの根拠とした体制（組織、内部規程等）、実績等
（自律性確保に向けた全体最適なサプライチェーン戦略の立案）			
エ	平素から、自社にとって重要な原料・製品・サービス等に係るリスクシナリオや対応策（必要に応じて個社を超える取組を含む。）を検討している		
オ	サプライチェーン強靱化のための施策を進める際にも自社のコアとなる技術等に係るの流出対策を行っている		
※1	途絶リスクが高い原料等について、リサイクル・代替技術開発等の中長期的な対応を検討することも有用		
（自律性確保における組織体制の構築）			
カ	社内横断的な体制の構築に留まらず、リスク発現時に経営者等が関連部門・機能に直接指示することを可能とする体制を構築している		
キ	サプライチェーン途絶に係る対応策の検討に際しては、途絶の原因となる事案が継続・悪化する可能性も考慮している		
※2	経済安全保障を管轄する専門部門・機能等を設置し、一定の経営判断の際の決裁ラインに当該専門部門・機能等を含めることも有用		
（ステークホルダーとの対話）			
ク	平素より株主、金融機関、顧客企業等のステークホルダーと自社のサプライチェーンに係るリスク・対応策に係る意思疎通を行っている		
ケ	サプライヤーとの間で、経営者等から現場までの各階層で、平素から重要な材料・製品等について密に情報共有できる体制を構築している		
コ	他国の国境措置等によってサプライチェーンの混乱等が発生した場合、必要に応じて経済産業省等へ速やかに相談を行うことができるよう、平素から連絡先等の確認や連携を図っている		
※3	重要な材料・製品等のサプライヤーと供給途絶リスクシナリオを共有し、平素から代替供給確保のための計画を策定することも有用		
（2）不可欠性確保の取組			
（経営者等に期待される経営意識）			
ア	自社において技術等の流出防止対策を実施するのみならず、自社の技術等に触れる取引先等においても実施されていることを確認している		
イ	取引先等の選定の際に、当該取引先等の技術等の管理体制を考慮している		

チェック項目		チェック (Y/N)	チェックの根拠とした体制（組織、内部規程等）、実績等
ウ	自社のコアとなる技術等を特定し、同技術等の管理、流出リスクに係る評価及び流出対策を実施している		
(不可欠性確保に向けた中長期的な経営戦略の立案)			
エ	中長期的な経営戦略等の策定に際して、既存のコアとなる技術等がコモディティ化した後も、継続的なイノベーションによって新たな不可欠性を創出する方策を検討している		
オ	自社の経営戦略等の策定に際して、自社のコアとなる技術等の喪失・流出リスク及び同リスクへの対応を検討している		
カ	資本政策の検討に際して、買収や資本提携等を通じたノウハウや技術流出リスク等も考慮している		
※1	技術等の協調領域を見極めた上で、業界全体や政府による育成プロジェクト等に参画することも有用		
(不可欠性確保における組織体制・風土の構築)			
キ	技術等の流出対策に経営者等を含めて全社的に取り組んでいる		
ク	技術等の流出リスク低減の観点から、必要に応じて従業員の待遇の向上や退職者との良好な関係構築に繋がる施策を実施している		
(ステークホルダーとの対話)			
ケ	平素から、社内外の主要なステークホルダーに対し、自社における技術等の流出対策や管理体制について説明を行っている		
コ	技術等の流出対策の検討等に際して懸念が生じた場合には経済産業省に相談を行うとともに、必要に応じて同じ技術等を持つ他企業との対話を行っている		
(技術等が流出した場合の対応)			
サ	技術等が流出した場合に、迅速に原因分析や再発防止策を行うべく、経営者等自らが指示を行うことのできる体制を整備している		
シ	技術等が流出した場合、技術等の重要度、影響等を考慮して対応しているとともに、ステークホルダーとの対話を行っている		

チェック項目		チェック (Y/N)	チェックの根拠とした体制（組織、内部規程等）、実績等
(3) 経済安全保障対応におけるガバナンス強化			
(経済安全保障に関する情報収集)			
ア	社内外のリソースを活用して経済安全保障に係る情報を収集する体制を整備している		
イ	経営者等が、現場レベルで得られた経済安全保障に係る情報を自ら把握するようにしている		
(経済安全保障上のリスクおよび機会の特定・分析・評価)			
ウ	外部情報と自社保有情報の両方を考慮した上で、経済安全保障のリスク・機会を特定、評価している		
エ	定量化等の手法も用いて可能な限り客観的な形でリスク・機会に係る評価等を行っている		
オ	リスク・機会の評価に際しては、サプライチェーンや業界全体への影響をも考慮している		
(経済安全保障リスクへの対応策の検討・実行・モニタリング)			
カ	短期的な利潤最大化にとらわれず、中長期的かつ全体最適の観点から、経営判断を行っている		
キ	対応策の効果検証に加え、経済安全保障対応に係る組織・運用の体制の適切性についてモニタリングを行っている		
(経済安全保障対応における組織体制の構築)			
ク	経済安全保障対応について、社内横断的な体制を整えとともに、必要に応じて経営者等が関連部門に直接指示し、迅速に対応を実施できる体制を整備している		
ケ	経済安全保障について、リスクのみならず機会の側面も含めて対応策を検討できる体制を構築している		
※1	役員間の連携を促進すること及び必要に応じて経営者等が自ら対応策実行の必要性や目指すべき姿等を示すことも有用		
※2	経済安全保障を統括する司令塔部門・機能を定めるとともに、同部門・機能やリスク対応策の検討・実行を担当する組織に十分かつ適切な権限を与えることも有用		
※3	部門長等を経済安全保障対応に係る責任者として定めるほか、経済安全保障を担当する執行役員相当以上の職責の者を定めることも有用		
【特記事項】			