

# 経済安全保障経営ガイドライン第1版

2026年2月

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の策定

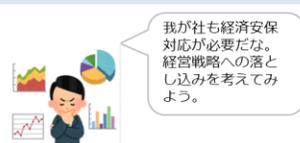
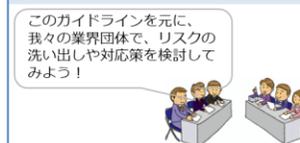
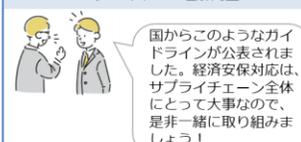
- 企業を取り巻く国際環境は、国境を越えた効率重視の自由な経済活動が進展したグローバル化の時代から、**地政学的リスクを踏まえた対応が求められる**時代に入
- 我が国の経済安全保障の実現には、産業・技術基盤の主体である民間企業自身が、**自社の自律性・不可欠性を高めていくことが重要**であるが、実際には、自社の経済安全保障の取組がコストになると企業からの声もあがる
- しかし、経済安全保障リスクが高まる中においては、**供給安定性やセキュリティの堅牢性**等も考慮した製品・サービスの供給や開発が価値を生み、**新たなビジネス機会の拡大**へと繋がり得る。また、**自律性を高める**上では、社内の各部門のみならず、サプライチェーンにおける上流から下流に至る各企業が認識を共有しつつ、取組を進める必要がある
- **今回のガイドラインは、経営層がこれらの取組を経営戦略として考え、実行する上での推奨事項としてまとめるもの。**今後も国際情勢や経済安全保障政策の動向に応じて、**継続的に改訂を図る**

## ガイドラインの構成

1. はじめに
2. 基本方針
  - 位置付け、想定企業、対象者、内容と範囲
3. 経営者等が認識すべき原則
  - 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
  - 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
  - ③ マルチステークホルダーとの対話を欠かさない
4. 個別領域における取組の方向性
  - ① 自律性確保の取組
  - ② 不可欠性確保の取組
  - ③ 経済安全保障対応におけるガバナンス強化

付録：チェックリスト

## 活用例（イメージ）

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>経営層のマインドセット</b><br>～現場から経営層へのボトムアップ～<br> <p>我が社も経済安全保障が必要だな。経営戦略への落とし込みを考えてみよう。</p>    | <b>社内の縦連携</b><br>～現場から経営層へのボトムアップ～<br> <p>このガイドラインを参考に、我が社も経済安全保障に取り組みましょう！</p>                                | <b>業界団体等での活用</b><br> <p>このガイドラインを元に、我々の業界団体で、リスクの洗い出しや対応策を検討してみよう！</p>                  |
| <b>社内の横連携</b><br>～司令塔部門から担当部署への協力依頼～<br> <p>経済安全保障は、我が社の中長期的な成長に繋がります。協力して取り組みましょう！</p> | <b>取引先との対話</b><br>～サプライヤーの理解向上～<br> <p>国からこのようなガイドラインが公表されました。経済安全保障は、サプライチェーン全体にとって大事なので、是非一緒に取り組みましょう！</p> | <b>取引先との対話</b><br>～株主・投資家の理解向上～<br> <p>不安定な地政学リスクに対し、中長期的な観点から、経済安全保障対応を意思決定しました。</p> |

## 経緯

- 2025年11月20日経済安全保障経営ガイドライン(第1版)(案)公表
- 2025年11月26日～12月26日パブリックコメント実施
- 2026年1月23日第1版を経産省HPにて公表

# ガイドラインの主な内容①

## 1. はじめに

- 自由主義的国際経済秩序が揺らぐ中、産業界で経済安全保障の重要性に対する認識が高まる
- 他方で、産業界からは経済安保の取組を進めることがコストになるとの声がある一方、地政学的リスクが高まる中で供給安定性や信頼性等を考慮した製品・サービス等の供給や開発が、新たな市場価値の創出を通じて、ビジネス機会の拡大に繋がりと得るとして、経済安保に価値を見いだす企業の動きもある
- このような産業界の自主的な取組は、ひいては我が国の経済安全保障確保に貢献



経済安全保障の対応は企業にとってコストではないか？

しかし、経済安全保障リスクが高まる時代に即した、調達戦略や研究開発戦略を実施する企業も・・・

**安定的な供給責任を  
果たすため、複数調達先か  
らの原材料・製品等を調達**

途絶リスクの高い素材・原  
材料等の使用を抑える  
**代替技術の開発**

共同研究先や取引先を通じた自社のコア  
となる**技術の流出防止**のため、**自社**だけ  
でなく**相手先の技術管理体制を見定めて  
共同研究相手を選定**

政府の経済安全保障政策の推進とともに、供給安定性や信頼性等の新たな市場価値に沿った個々の企業の動きを加速させるには、企業が「リスクマネジメント」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、自社の競争力強化に果敢に繋げていく経営戦略の策定が重要。



**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必要**

# ガイドラインの主な内容②

## 2. 基本方針

### (1) 位置付け

- 企業が経済安保対応を進めていく中で参考にし、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。企業に対する義務付けではない。
- 特定の国・企業・人等との取引を念頭においたものではない。
- 本ガイドラインに沿った取組・対応は、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と考える。
- ただし、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、創意工夫を凝らして取組を進めることが期待される。

### (2) 想定企業

- 特定の業界や事業形態、事業規模に限定しない。

### (3) 対象者

- 執行役員およびそれに準ずる然るべき責任者など経営者等。
- なお、取引先や株主等ステークホルダーとの対話を通じた経済安保に関する共通認識醸成にも活用し得る

### (4) 内容と範囲

- 外国による輸出管理強化や自社の優位性技術の流出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。

※安全保障貿易管理等の国内法令に基づく遵守事項は、日本で事業活動を行う企業の当然の責務であるため直接は取り上げない

- 具体的には、自律性確保、不可欠性確保、経済安保対応におけるガバナンス強化の取組を記載。

※複数企業での対応が必要となる場合は、公正取引委員会が整理した「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」を参照する。

# ガイドラインの主な内容③

## 3. 経営者等が認識すべき原則

経済安保対応を重要な経営事項の一つとして位置付け、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応を主導する必要がある

### (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

- 自社のバリューチェーン上で、どの事業者およびどの国・地域と、どの財やサービス等で、どのくらいの量や金額の取引があるかを、可能な限り正確に把握する
- 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
- 外的ショックによる自社製品・サービスの途絶シナリオや、自社のコア技術等の喪失・流出へ繋がる可能性のある事象等、リスクシナリオを策定するとともに、重要度や緊急度に応じた対策を検討する



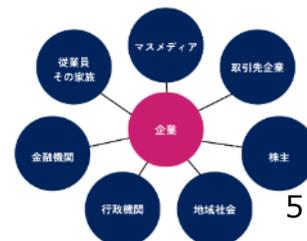
### (2) 経済安保への対応を単なるコストではなく、投資と捉える

- 企業が経済安全保障への対応を主体的に進め、自社の自律性・不可欠性を確保することは、取引先や株主等からの信頼や評価の獲得においても重要。
- 経済安全保障への対応を単なるコストではなく、事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

- 経済安保の取組を進めるためには、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の理解と評価が必要。あらゆるステークホルダーとの連携・対話を欠かさない。



# ガイドラインの主な内容④

## 4. 個別領域における取組の方向性

### (1) 自律性確保の取組（一部抜粋）

- 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、供給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
- 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、リスクが顕在化する前に、想定し得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。必要に応じて、政府や同業他社、調達先等との情報交換、認識共有等も検討する
- 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
- 途絶リスクが高い素材・原料等について、スペックの見直し等を通じた使用の合理化、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
- 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
- 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、生産拠点の多様化などの相談がある場合、自社のサプライチェーンの強靱化を通じて、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
- 他国による唐突な国境措置等によりサプライチェーンの混乱・途絶が生じた場合、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ともに検討する

# ガイドラインの主な内容⑤

## 4. 個別領域における取組の方向性

### (2) 不可欠性確保の取組（一部抜粋）

- イノベーション創出のためのR&D投資だけでなく、自社のコア技術等を守ること、さらには取引先・共同研究先の技術情報等の流出防止対策にも万全を期すことは、企業価値向上に貢献し得ることを認識する
- 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
- 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て、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
- 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、経営者や経営企画部、人事部や法務部等の間接部門の責任者等も巻き込み、全社をあげた取組とする
- 複数の日本企業が同じ分野で日本の産業・技術基盤を支える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、自らが有するコア技術等の位置づけ、情報収集の方法、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、経済産業省へ相談をし、その相談結果等を踏まえつつ、同じ分野の技術等を持つ他企業との対話を心掛ける

# ガイドラインの主な内容⑥

## 4. 個別領域における取組の方向性

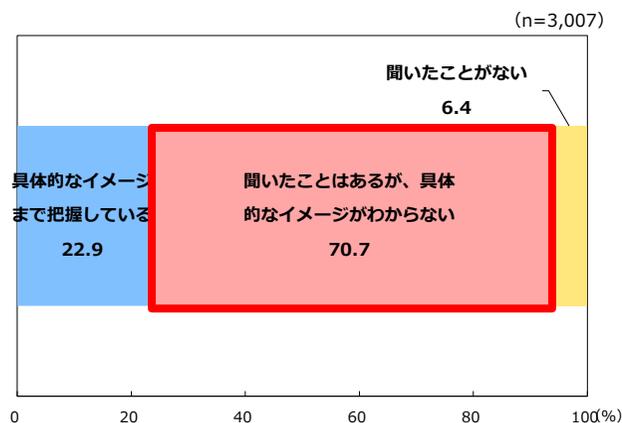
### (3) 経済安全保障対応におけるガバナンス強化（一部抜粋）

- リスクマネジメントを進めるには、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。
- 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**を介した情報や、**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
- 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
- 各部門・機能が有機的に連携し**社内横断的に対応策を検討・実行**する組織体制に加え、迅速な意思決定が必要な場合に備え、経営者等が対応策を検討・実行する部門等に対し**直接指示できる体制**も構築する
- 経済安全保障対応における最適な組織体制を構築する上で、以下を検討することも有用である
  - 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
  - 部門長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を定めること
  - 司令塔部門・機能やリスク対応策を実行する組織に十分な権限を与えること
  - 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、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おく
  - 経済安全保障に知見・経験を有する人材の育成も有用である

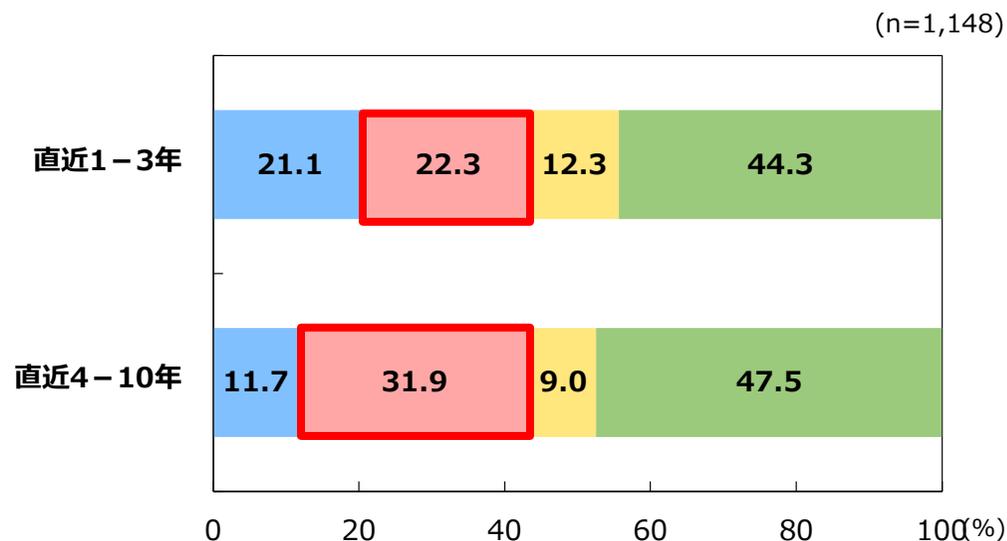
# (参考) 経済安全保障に取り組む製造事業者の実態

- 民間事業者の間で、経済安全保障という言葉の認知度はあるが、具体的な取組は未だ浸透していないという課題あり
- 他方、実際に取組を開始している製造事業者の多くは経済安全保障の取組の効果として「事業の継続」を感じており、中長期的には、経済安保リスクに対応しないことによって損なう収益の方が、取組コストを上回ると考えている製造事業者の割合が増加

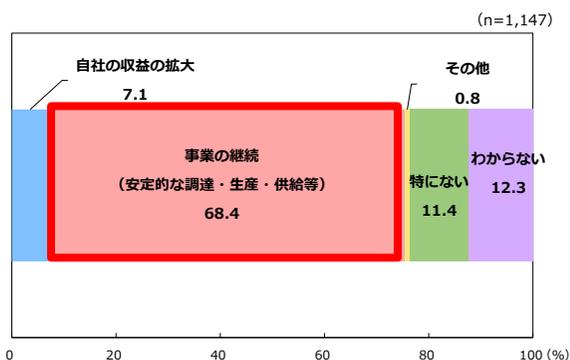
製造事業者における経済安全保障の認知度



経済安全保障の取組による費用対効果の考え方



経済安全保障の取組によって感じた効果



- 経済安全保障に向けた取組を実施するにあたって発生する費用が上回る
- 経済安全保障リスクに対応しないことによって減収する収益が上回る
- 同程度
- わからない